

Michael Armstrong

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

manual de practică

Echipa redacțională

Redactor șef editură: Tatiana Chera

Traducere:

Smaranda Nistor (Introducere și Capitolele 1-32)

Adriana Bădescu (Capitolele 33-47)

Ion Tamiș (Capitolele 48-57, Anexe)

Revizuire de specialitate: Anca Ionescu

Coperta: Marian Burtea

© Michael Armstrong, 1977, 1984, 1988, 1991, 1995, 1996, 1999, 2001

© Versiunea românească — Editura CODECS, 2003

Traducere după *A Handbook of Human Resource Management Practice*, ediția a 8-a, publicată în 2001 de editura Kogan Page (ISBN 0 7494 3393 0)

Kogan Page Limited
120 Pentonville Road
London N1 9JN
UK

Kogan Page US
22 Broad Street
Milford CT 06460
USA

EDITURA CODECS

Str. Agricultori 37-39, Sector 2, București, ROMÂNIA

Tel/Fax: 01 252.51.82/3/4

E-Mail: editura@codecs.ro; Web: www.codecs.ro

ISBN 973-8060-60-5

Tehnoredactare:

IsTech INFOSEV srl

Lucrare executată la:

S.C. OPEN PRINT S.A.

Str. C. Caracș nr. 33, Sector 1, București

Tel/Fax: 222 82 77; Tel: 222 92 24

E-mail: open.print@fx.ro

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ARMSTRONG, MICHAEL

Managementul resurselor umane : manual de practică /

Michael Armstrong. — București : Codecs, 2003

ISBN 973-8060-60-5

65:658.3

MICHAEL ARMSTRONG

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

MANUAL DE PRACTICĂ



EDITURA CODECS

Cuprins

Lista figurilor	xvii
Lista tabelelor	xix
Despre autor	xxi
Cuvânt înainte	xxiii

PARTEA I FUNDAMENTELE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

- 1 Managementul resurselor umane 3
Managementul resurselor umane – definiție 3; Scopurile MRU 4;
Variante ale MRU 5; Dezvoltarea conceptului de MRU 6; Modele ale
MRU 7; Contribuții ulterioare la dezvoltarea conceptului MRU 10;
Asimilarea MRU 12; Rezerve în privința MRU 13; MRU și mana-
gementul personalului 16; Reacții la MRU 19; Activități de bază
ale MRU 20; MRU în context 22; Concluzii: 25.
- 2 Managementul strategic al resurselor umane; 42 → 27
Definirea MRU strategic 27; Telurile MRU strategic 28;
Argumentația în favoarea MRU strategic 29; MRU strategic orientat
spre resurse.29; Abordări ale MRU strategic.30; Limitele conceptului
de MRU strategic 35; Formularea strategiilor de RU 36;
Implementarea strategiilor de RU 43
- 3 Capitalul intelectual – teoria și implicațiile practice 47 → 47
Definirea capitalului intelectual 47; Semnificația capitalului intelectual
47; Capitalul uman 48; Capitalul social 53; Capitalul organizațional 54;
Implicații practice ale teoriei capitalului intelectual 54; Teoria capitalului
uman și practicile de RU 55; Implicațiile practice ale teoriei capitalului
social 56; Implicațiile practice ale teoriei capitalului organizațional 57;
Concluzii 57

PARTEA II PRACTICA DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE

4	Rolul funcțiunii de RU Rolul general al funcțiunii de RU 61; Variațiuni în rolul funcțiunii de RU 62; Schimbări în domeniul de competență al funcțiunii 63; Integrarea contribuției RU 64; Organizarea funcțiunii de RU 65; Servicii de RU folosite în comun 67; Rolul funcțiunii de RU și rolul managementului de execuție 68; Marketingul funcțiunii de RU 70; Întocmirea, justificarea și protejarea bugetului de RU 72; Externalizarea activității de RU 72; Utilizarea consultanților de management 75	61
5	Rolul practicianului de RU Ce se așteaptă de la profesioniștii de RU 77; Obținerea sprijinului și a angajamentului asumat 79; Modele de roluri în managementul RU 85; Ambiguități ale rolului practicienilor de RU 88; Aspecte conflictuale în activitatea de RU 89; Considerații etice 90; Profesionalismul în managementul resurselor umane 92; Competența în managementul RU 94; Profesioniștii de RU ca "executanți care gândesc" 96	77
6	Contribuția funcțiunii de RU Contribuția la valoarea adăugată 97; Contribuția la avantajul competitiv 98; Impactul MRU asupra performanței economice 98	97
7	Evaluarea funcțiunii de RU Abordări ale evaluării 105; Metode generale de evaluare 106; Tipuri de criterii de măsură ale performanței 106; Criterii de evaluare 107; Metode practice de evaluare 107; Abordarea preferată 114; Auditarea funcțiunii de RU 115	105
8	Managementul internațional al resurselor umane Definirea managementului internațional al resurselor umane 117; Dificultăți inerente în managementul internațional al resurselor umane 117; Caracteristici ale managementului internațional al resurselor umane 118; Contextul managementului internațional al resurselor umane 119; Politicile de RU 122; Politicile privitoare la raporturile de muncă 122; Recrutarea și selecția 123; Planificarea carierei 124; Dezvoltarea angajaților internaționali 124; Administrarea personalului detașat în străinătate 125; Analize preliminare realiste 126	117
PARTEA III COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL		
9	Caracteristicile oamenilor Diferențele individuale 129; Atitudinile 133; Influențe asupra comportamentului la locul de muncă 133; Teoria atribuirii - cum ne formăm opiniile despre oameni 134; Orientarea în muncă 135; Roluri 136; Implicații pentru specialiștii de RU 137;	129

10	Motivația Procesul de motivare 139; Tipuri de motivație 140; Teoriile motivației 141; Teoria instrumentalității 142; Teoria conținutului (necesităților) 142; Teoria procesului 144; Modelul bifactorial al lui Herzberg 146; Rezumatul teoriilor motivației 148; Relația dintre motivație și performanță 148; Motivația și banii 148; Strategii ale motivației 151	139
11	Angajamentul asumat Semnificația angajamentului asumat 153; Importanța angajamentului asumat 153; Probleme cu conceptul angajamentului asumat 155; Angajament asumat și reciprocitate 157; Elaborarea unei strategii a angajamentului asumat 158; Contribuția RU la dezvoltarea angajamentului asumat 161	153
12	Cum funcționează organizațiile Considerații preliminare 163; Teorii ale organizației 163; Structura organizației 167; Tipuri de organizații 168; Procesele organizaționale 170	163
13	Cultura organizațională Definiții 181; Însenunțarea culturii 183; Cum se creează cultura organizațională 183; Diversitatea culturii 183; Componentele culturii 184; Clasificarea culturii organizaționale 185; Evaluarea culturii organizaționale 187; Determinarea climatului organizațional 188; Culturi adecvate 189; Susținerea și schimbarea culturilor 190	181
PARTEA IV MUNCA ȘI RAPORTURILE DE MUNCĂ		
14	Natura muncii Ce este munca? 195; Teorii despre muncă 195; Factori organizaționali care influențează munca 197; Tiparele în schimbare ale muncii 200; Șomajul 200; Speranțele de carieră 201; Atitudinile față de muncă 201	195
15	Relația de muncă Definirea relației de muncă 203; Natura relației de muncă 203; Fundamentul relației de muncă 204; Definirea relației de muncă 205; Însemnătatea conceptului relației de muncă 205; Schimbări produse în relația de muncă 205; Gestionarea relației de muncă 206; Încrederea și relația de muncă 207	203
16	Contractul psihologic Definirea contractului psihologic 211; Însemnătatea contractului psihologic 212; Natura contractului psihologic 213; Natura în schimbare a contractului psihologic 215; Starea curentă a contractului psihologic 217; Cum se formează contractele psihologice 218; Crearea și întreținerea unui contract psihologic pozitiv 218	211

PARTEA V ORGANIZARE, POSTURI ȘI ROLURI

17	Proiectarea organizatorică Procesul organizării 223; Obiectiv 224; Desfășurarea studiilor organizatorice 225; Analiza organizatorică 225; Diagnoza organizatorică 226; Planificarea organizatorică 227; Cine face munca de proiectare organizatorică? 228	223
18	Dezvoltarea, schimbarea și transformarea organizațională Ce este dezvoltarea organizațională? 229; Dezvoltarea organizației 230; Managementul schimbării 234; Transformarea organizațională 241; Procese de dezvoltare și schimbare 245	229
19	Definirea posturilor și a rolurilor Posturi și roluri 247; Factorii care influențează definirea posturilor 248; Definirea posturilor 250; Îmbogățirea postului 252; Echipele autoadministrate 253; Definirea muncii de înaltă performanță 253; Conceperea rolurilor 254	247

PARTEA VI PROCESE DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE

20	Politicile de MRU Ce sunt politicile de RU? 257; Ce rost au politicile de RU? 257; Este necesară formalizarea politicilor de RU? 257; Domeniile politicilor de RU 258; Formularea sau revizuirea politicilor 263	257
21	Managementul bazat pe competență al resurselor umane Două concepte: competență și cerință de competență 265; Elementele constitutive ale competenței 268; Tipuri de competențe 269; Descrierea competențelor 271; Utilizarea conceptului 272; Inteligența emoțională 275	265
22	Managementul cunoștințelor Definirea managementului cunoștințelor 278; Conceptul cunoașterii și cunoștințelor 278; Tipuri de cunoștințe 279; Scopul și importanța managementului cunoștințelor 279; Abordări în managementul cunoștințelor 280; Probleme de management al cunoștințelor 281; Contribuția RU la managementul cunoștințelor 283	277
23	Analizarea și descrierea posturilor și a rolurilor Definiții 289; Analiza posturilor 291; Analiza rolurilor 299; Analiza aptitudinilor 299; Analiza competenței 302; Descrierile posturilor 307; Profiluri de rol 312	289

PARTEA VII PROCURAREA RESURSELOR UMANE

24	Planificarea resurselor umane Rolul planificării resurselor umane 319; Obiectivele urmărite în planificarea resurselor umane 323; Procesul de planificare a resurselor umane 323; Strategia de procurare a resurselor umane 325; Planificarea pe bază de scenarii 326; Estimarea cerințelor viitoare de resurse umane 327; Fluctuația forței de muncă 329; Planuri de acțiune 335; Contribuția RU la planificarea resurselor umane 343	319
25	Recrutarea și selecția Procesul de recrutare și selecție 345; Definirea cerințelor 346; Atragerea candidaților 350; Publicitatea 351; Recrutarea pe internet 355; Externalizarea activității de recrutare 356; Instituții de învățământ și formare profesională 357; Trierea candidaturilor la angajare 358; Metode de selecție 361; Tipuri de interviuri 362; Centrele de evaluare 362; Analiza grafologică 363; Alegerea metodelor de selecție 363; Îmbunătățirea eficacității recrutării și selecției 364; Referințe, calificări și oferte 366; Etapele finale 368	345
26	Interviurile de selecție Scopul 369; Avantajele și dezavantajele interviurilor 370; Natura discuției din cadrul unui interviu 371; Aranjamentele de interviu 371; Pregătirea 373; Durata 374; Planificarea și structurarea interviurilor 374; Abordări în modul de derulare a interviului 375; Tehnici de interviu - demarare și finalizare 379; Tehnici de interviu - punerea întrebărilor 379; Aptitudini necesare pentru interviurile de selecție 386; Ajungerea la o concluzie 387; Ce se face și ce nu se face în derularea interviurilor de selecție 388	369
27	Testele de selecție Testele psihologice - definiție 391; Scopul testelor psihologice 391; Caracteristicile unui test bun 391; Tipurile de teste 393; Interpretarea rezultatelor testelor 396; Alegerea testelor 397; Utilizarea testelor în cadrul unei proceduri de selecție 397	391
28	Introducerea în organizație Definirea inducției 399; De ce este important ca inducția să fie tratată cu atenție 399; Primirea 401; Documentarea 401; Inducția în companie - punerea în temă 402; Introducerea la locul de muncă 403; Cursuri formale de inducție 403; Instruirea de inducție la locul de muncă 405	399
29	Desprinderea din organizație Considerații generale 407; Disponibilizarea 410; Plasarea în alt loc de muncă 412; Concedierea 414; Angajații care pleacă din proprie inițiativă 417; Pensionarea 417	407

PARTEA VIII MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

30	Baza managementului performanței Definirea managementului performanței 421; Scopul managementului performanței 422; Principiile managementului performanței 423; Direcțiile de preocupare ale managementului performanței 423; Considerente etice 424; Sfera de acoperire a managementului performanței 424; Managementul performanței – fundalul general de aplicare 426; Procesul de management al performanței 426; Concluzie 427	421
31	Procesele de management al performanței Activități principale 429; Profilul de rol 430; Acordurile de performanță 431; Gestionarea performanței pe parcursul anului 435; Analizele de constatare a performanței 439; Recomandări pentru ședința de examinare 441; Clasificarea valorică a performanței 442; Documentarea 447; Introducerea managementului performanței 448; Monitorizarea și evaluarea managementului performanței 453	429
32	Feedback-ul circular Definirea feedback-ului circular 455; Utilizarea feedback-ului circular 456; Argumentație în favoarea feedback-ului circular 457; Feedback-ul circular – metodologie 457; Concepție și implementare 459; Feedback-ul circular – avantaje și dezavantaje 460; Feedback-ul circular – condițiile unei implementări cu succes 462	455

PARTEA IX DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE

33	Dezvoltarea strategică a resurselor umane Definirea conceptului de dezvoltare strategică a resurselor umane 465; Scopurile dezvoltării strategice a resurselor umane 465; DRU și MRU 466; Elementele DRU 466; Filozofia dezvoltării resurselor umane 466;	465
34	Învățarea organizațională și organizația care învață Învățarea organizațională 469; Organizația care învață 472;	469
35	Cum învățăm? Natura învățării 477; Cum decurge învățarea 478; Condițiile unei învățări eficiente 485; Învățarea informală 486; Învățarea la locul de muncă 487; Învățarea și dezvoltarea continuă 489; Învățarea autonomă 489	477

36	Instruirea Definiție 491; Scop 491; Avantaje 491; Să înțelegem instruirea 492; Filozofia instruirii 492; Procesul de instruire 494; Identificarea necesităților de învățare și instruire 498; Planificarea programelor de instruire 502; Tehnicile de instruire 506; Desfășurarea programelor de instruire 508; Satisfacerea necesităților de instruire ale grupurilor speciale 513; Responsabilitatea pentru instruire 514; Evaluarea instruirii 514	491
37	Planul de dezvoltare personală Definiție 517; Scop 517; Accente 518; Planificarea dezvoltării personale – procesul de ansamblu 518; Identificarea necesităților și cerințelor de dezvoltare 519; Identificarea posibilităților de satisfacere a necesităților de dezvoltare 519; Planul de acțiune 520; Responsabilitatea pentru planurile de dezvoltare personală 521; Introducerea obligativității întocmirii planurilor de dezvoltare personală 521	517
38	Dezvoltarea managerială Scopurile proceselor de dezvoltare managerială 523; Impactul dezvoltării manageriale 524; Natura și elementele dezvoltării manageriale 524; Activitățile de dezvoltare managerială 525; Abordări ale dezvoltării manageriale 528; Inteligența emoțională și calitățile de conducere 532; Responsabilitatea pentru dezvoltarea managerială 534	523
39	Managementul carierei; succesiunea managerială și planificarea carierei Definiții 537; Scopuri generale 537; Procesul de management al carierei 538; Politici de management al carierei 541; Previziunile de cerere și ofertă 543; Planificarea succesiunii 544; Evaluarea performanței și a potențialului 545; Recrutarea 545; Planificarea carierei 547	537

PARTEA X MANAGEMENTUL RECOMPENSELOR

40	Sistemele de management al recompenselor Introducere 553; Sistemul de management al recompenselor 553; Componentele unui sistem de recompense 553; Elementele managementului recompenselor 554; Factorii generali care determină nivelurile de salarizare 556; Factorii economici care afectează nivelurile de salarizare 557; Scopurile managementului recompenselor – cerințele organizației 559; Scopurile recompensării din punctul de vedere al angajaților 560; Atingerea scopurilor 560; Strategia de recompensare 561; Politica de recompensare 562; Trăsături noi ale managementului recompensării 563	553
----	--	-----

41	Evaluarea posturilor Evaluarea posturilor – definiție și scop 569; Trăsăturile principale ale evaluării posturilor 570; Metodologia de bază 571; Schemele de evaluare a posturilor 571; Ierarhizarea posturilor 572; Clasificarea posturilor 572; Benchmarkingul intern 573; Evaluarea factorială pe bază de punctaj 573; Evaluarea posturilor pe baza aptitudinilor 578; Evaluarea posturilor pe baza competenței 579; Evaluarea posturilor pe baza nivelurilor de piață ale tarifelor 579; Argumente pro și contra evaluării formale axate pe post 580; Este necesară evaluarea posturilor? 581; Aplicarea în practică a evaluării posturilor 581; Punerea la punct a unei scheme de evaluare factorială pe bază de punctaj 583; Desfășurarea acțiunii de evaluare a posturilor 585; Dispute legate de remunerarea egală pentru muncă de valoare egală 589.	569
42	Analiza tarifelor de pe piață Scop 591; Informațiile necesare 592; Cuplarea posturilor 592; Prezentarea datelor 592; Sursele de informații 593	591
43	Structurile salariale Definiție 597; Justificarea structurilor salariale 597; Criterii pentru structurile de salarizare 598; Tipuri de structuri salariale 598; Alegerea structurii 603; Structurile de salarizare pentru muncitorii manuali 604; Structurile salariale integrate 606; Salarizarea în funcție de vechimea în muncă 607	597
44	Remunerarea contingentă: remunerarea în funcție de performanță, competență, aptitudini și contribuție Definirea remunerării contingente 609; Justificarea remunerării contingente 610; Strategia de remunerare contingentă 611; Criterii pentru remunerarea contingentă 612; Remunerarea în funcție de performanță 613; Remunerarea în funcție de competență 618; Remunerarea în funcție de aptitudini 620; Remunerarea în funcție de contribuție 621; Remunerarea pe echipe 623; Sistemele de stimulente pentru muncitori 624; Schemele aplicate la nivel de organizație 626; Alegerea abordării potrivite 627	609
45	Recompensarea grupurilor speciale: directorii, expatriații și personalul din vânzări Recompensarea directorilor și a managerilor din eșalonul superior 631; Remunerarea expatriaților 637; Remunerarea personalului din vânzări 639	631
46	Beneficii, pensii și indemnizații Beneficii 641; Schemele de pensii 643; Indemnizații și alte plăți către angajați 645	641

47	Managementul sistemelor de recompensare Bugetele și previziunile privind recompensarea 647; Evaluarea sistemului de recompensare 648; Revizuirile salariale 649; Controlul 651; Procedurile sistemului de recompensare 651; Responsabilitățile pentru sistemul de recompensare 653; Comunicarea cu angajații 654	647
----	---	-----

PARTEA XI RELAȚIILE CU ANGAJAȚII

48	Cadrul relațiilor cu angajații Elementele relațiilor cu angajații 659; Relațiile colective de muncă – un sistem de reglementări 660; Tipuri de reglementări și norme 661; Negocierile colective 661; Concepțiile unitariste și pluraliste 663; Reconcilierea intereselor 664; Individualism și colectivism 664; Voluntarismul și declinul acestuia 664; Abordarea de tip MRU a relațiilor cu angajații 665; Contextul relațiilor colective de muncă 666; Evoluții ale sistemului de relații colective de muncă 668; Participanții la relațiile colective de muncă 672; Rolul funcțiunii de resurse umane în relațiile cu angajații 677	659
49	Procese implicate în relațiile cu angajații Politiciile referitoare la relațiile cu angajații 679; Strategii privind relațiile cu angajații 683; Climatul relațiilor cu angajații 684; Recunoașterea și invalidarea sindicatelor 686; Reglementările negocierii colective 687; Procesele relațiilor informale cu angajații 693; Alte caracteristici ale scenei relațiilor colective de muncă 693; Managementul în prezența sindicatelor 696; Managementul fără sindicate 697	679
50	Negocieri și tratative Esența negocierii și a tratativelor 701; Negocierile 701; Aptitudinile de negociator 708	701
51	Implicare și participare Definiții 711; Telurile implicării și participării angajaților 713; Formele de implicare și participare a angajaților 714; Variante ale implicării și participării salariaților 715; Sondajele de atitudine 717; Cercurile calității 719; Metode de colectare a propunerilor 721; Consultările mixte 722; Consiliile de întreprindere 724; Muncitorii-directori 724; Incidența implicării și participării 725; Condițiile care decid succesul implicării și participării angajaților 725; Pregătirea implicării și participării 726	711
52	Comunicarea Domeniile comunicării și obiectivele vizate 730; Strategia de comunicare 730; Sisteme de comunicare 733	729

PARTEA XII SĂNĂTATEA, PROTECȚIA MUNCII ȘI SERVICIILE SOCIALE

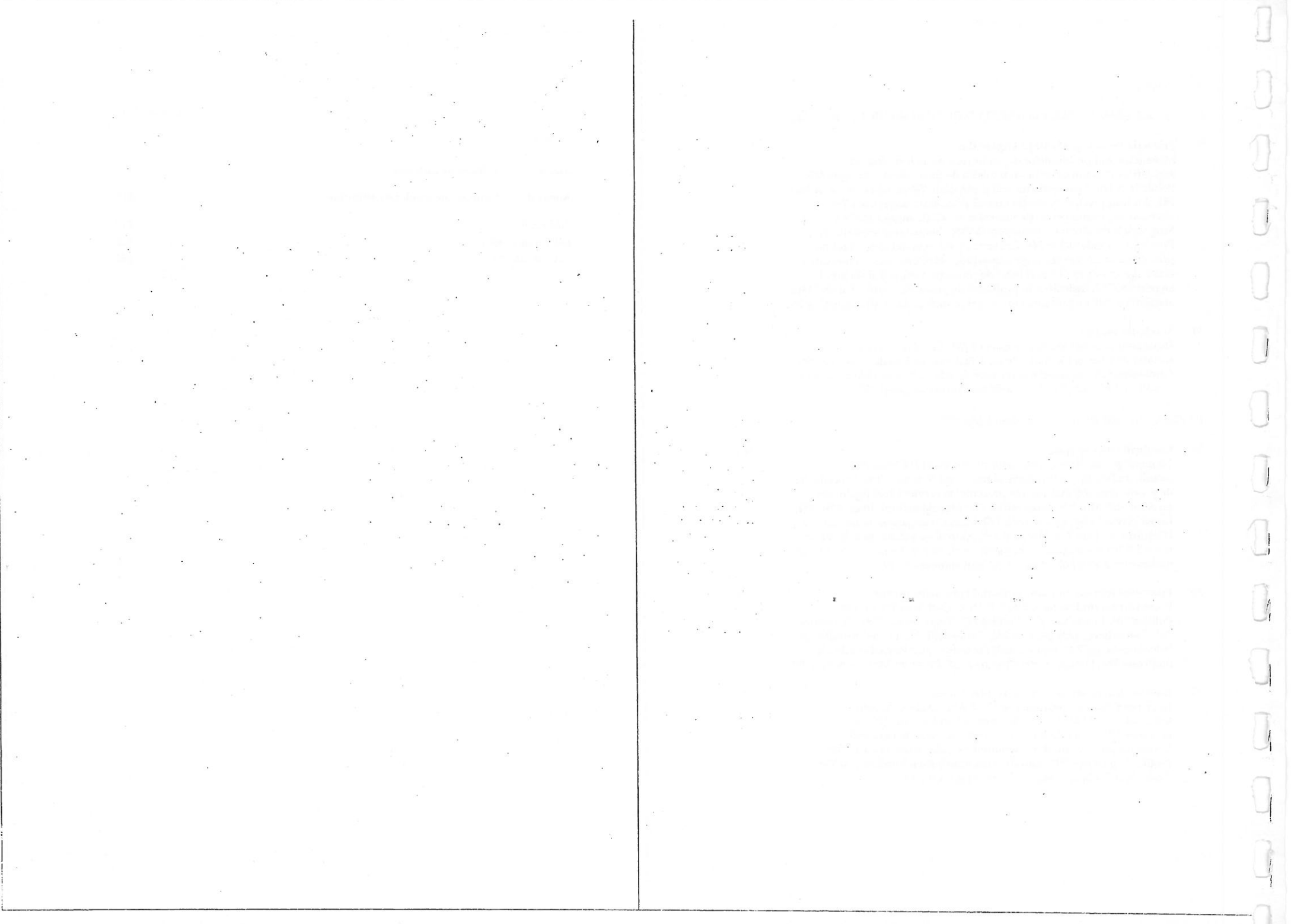
53	Protecția muncii și sănătății angajaților Managementul problemelor de protecție a muncii și sănătății angajaților 739; Importanța unui mediu de lucru sănătos și sigur 740; Politicele privind protecția muncii și sănătății 740; Evaluarea riscurilor 741; Auditul privind protecția muncii și sănătății angajaților 744; Verificările privind protecția muncii și sănătății angajaților 746; Programele de sănătate ocupațională 746; Combaterea stresului 747; Prevenirea accidentelor 748; Evaluarea performanței sistemului de protecție a muncii și sănătății angajaților 749; Comunicarea necesității existenței unor practici mai bune de protecție a muncii și sănătății angajaților 749; Instruirea în probleme de protecție a muncii și sănătății angajaților 750; Organizarea protecției muncii și sănătății angajaților 751	739
54	Serviciile sociale De ce sunt necesare serviciile sociale? 753; Ce fel de servicii sociale? 755; Serviciile individuale 756; Serviciile sociale colective 758; Furnizarea către angajați a serviciilor sociale 759; Serviciile interne de consiliere 759; Programele de asistență pentru angajați 759	753

PARTEA XIII SERVICII DE RESURSE UMANE

55	Condițiile de angajare Termenii și condițiile contractelor de muncă 764; Clauzele de mobilitate 765; Proceduri privind transferul în muncă 765; Procedurile de promovare 766; Asigurarea prezenței la serviciu 767; Egalitatea șanselor 769; Monitorizarea etnică 770; Managementul diversității 771; Legea privind protecția datelor 772; Vârsta și angajarea în muncă 772; Hărțuirea sexuală 773; Fumatul 775; Abuzul de substanțe la locul de muncă 775; Persecuția 776; Bolnavii de SIDA 776; Reguli privind ținuta vestimentară 777; Folosirea e-mail-ului companiei 777	763
56	Proceduri folosite în managementul resurselor umane Proceduri privind reclamațiile 779; Proceduri disciplinare 780; Politica 780; Procedura 780; Politica 781; Reglementări 781; Procedura 781; Concedierea fără preaviz 782; Contestații 782; Proceduri referitoare la incompetență 783; Politica 783; Procedura 783; Procedura de dispo- nibilizare 784; Definiție 784; Obiective 785; Principii 785; Procedura 786	779
57	Informatizarea sistemului de resurse umane La ce pot fi folosite computerele? 789; Avantajele sistemelor informatizate de MRU 789; Strategia privind informațiile de personal 790; Funcțiile unui sistem informatizat de personal 791; Evaluarea performanțelor sistemului 791; Un sistem eficient 792; Probleme și soluții 792; Introducerea unui sistem informatizat 793; Exemple de aplicații 796; Auditarea sistemului 802;	789

ANEXE

Anexa A	Tehnici de instruire	803
Anexa B	Exemplu de sondaj de atitudine	817
	Bibliografie	819
	Indexul subiectelor	851
	Indexul autorilor	865



Lista figurilor

1.1	Ciclul resurselor umane	7
1.2	Modelul general Harvard pentru MRU	8
2.1	Un model liniar de MRU strategic	35
5.1	Tipuri de management al personalului	87
5.2	Rolul în schimbare al practicianului de RU	89
5.3	Cadru de competență RU	95
6.1	Un model al relației RU – valoarea pentru acționari	101
6.2	Legăturile dintre practicile de MRU și performanță	102
10.1	Procesul de motivare	141
12.1	Canale de comunicare în interiorul grupurilor	172
15.1	Dimensiunile relației de muncă	204
16.1	Un model al contractului psihologic	214
21.1	Managementul RU integrat pe baza competenței	273
23.1	Descriere a postului pentru un director de RU	309
23.2	Profil generic de rol pentru conducătorii de echipă	314
24.1	Procesul de planificare a resurselor umane	324
24.2	O curbă a supraviețuirii	332
25.1	Specificație de personal pentru un inspector de RU	348
25.2	Exemplu de formular de candidatură	360
25.3	Acuratețea câtorva metode de selecție	365
26.1	Fragment dintr-un interviu orientat spre incidente critice, pentru personalul de vânzare	377
26.2	Set de întrebări pentru un interviu orientat comportamental	378
27.1	O curbă de distribuție normală	397
31.1	Procesul ciclic de management al performanței	430
31.2	Ciclul de management al performanței de la Halifax	434
31.3	Modelul EFQM	435
31.4	Formular de management al performanței și examinare	449
32.1	Model de feedback circular	456
32.2	Profil de feedback circular	459
34.1	Învățarea cu buclă unică și cu buclă dublă	470

34.2 Managementul învățării pentru eficientizarea acesteia; ciclul de învățare	471
35.1 O curbă de învățare standard	479
35.2 Diferite ritmuri de învățare	480
35.3 O curbă de învățare în trepte	480
35.4 Ciclul de învățare al lui Kolb	483
35.5 Ciclul "a învăța cun să înveți"	485
36.1 Procesul de instruire planificată	497
36.2 Decalajul de instruire	499
36.3 Analiza necesităților de instruire – domenii și metode	499
36.4 Exemplu de specificație de învățare	503
37.1 Procesul de planificare a dezvoltării personale	519
38.1 Impactul strategic al dezvoltării manageriale	525
38.2 Formulări de benchmarking pentru activitatea de dezvoltare managerială	527
39.1 Procesul de management al carierei	539
39.2 Curbele progresului în carieră	540
39.3 Analiza progresului în carieră	541
39.4 Modele de cerere și ofertă	544
39.5 Sistemul de înaintare în carieră prin metoda benzilor de competență	548
40.1 Exemplu de sistem de recompensare	557
40.2 Trăsături noi și vechi ale managementului recompensării	564
40.3 Componentele recompensei totale	565
41.1 Exemplu de definire a unui factor și a nivelurilor sale	576
41.2 Programul evaluării posturilor	586
43.1 O structură salarială pe clase	599
43.2 Transformarea unei structuri tradiționale pe clase într-o structură cu benzi extinse	600
43.3 O structură cu familii de posturi, având niveluri diferite	601
43.4 O scală de salarizare	602
44.1 Strategia de remunerare contingentă	612
44.2 O matrice salarială	614
44.3 Modelul remunerării pentru contribuție	622
48.1 Relațiile cu angajații: reconcilierea intereselor	665
50.1 Marja de negociere și marja de înțelegere	704
50.2 Marja de negociere și decalaj de negociere	705
50.3 Etapele negocierii	706
51.1 Scara participării angajaților	717

Lista tabelelor

2.1 Practici optime de MRU	33
2.2 Corelarea RU cu strategiile concurențiale	40
2.3 Elemente comune în domenii ale strategiei de RU	41
10.1 Rezumatul teoriilor motivației	149
10.2 Strategii ale motivației	151
23.1 Scală de evaluare pentru analiza posturilor – exemplu	296
23.2 Chestionar PAQ de analiză a postului – exemplu de scală cu repere comparative pentru un element	297
24.1 Analiza ratei supraviețuirii	332
24.2 Angajați care au părăsit organizația, după vechimea în serviciu	333
35.1 Caracteristicile învățării formale și informale	486
36.1 Opțiuni referitoare la asigurarea instruirii	507
39.1 Schemă de succesiune managerială	546
41.1 Un plan factorial	576
41.2 Exemplu de acordare a punctajelor în evaluarea unui post	577
43.1 Prezentare comparativă a structurilor salariale	605
44.1 Matricea salarială a contribuțiilor	623
44.2 Comparație între schemele de remunerare contingentă	628
52.1 Zonele de comunicare și obiectivele urmărite	732
57.1 Problemele și soluțiile legate de sistemul computerizat	793

Despre autor

Absolvent cu diplomă de onoare al facultății de economie din cadrul Școlii de Economie de la Londra, Michael Armstrong este membru asociat al *Chartered Institute of Personnel and Development* (Institutul Autorizat de Personal și Dezvoltare) și membru al *Institute of Management Consultancy* (Institutul de Consultanță în Management).

Cartea de față se bazează în mare măsură pe experiența directă acumulată de Michael Armstrong ca practician de personal, inițial în domeniul proiectării ingineresti, unde s-a specializat în practica relațiilor colective de muncă, iar apoi ca specialist în dezvoltarea profesională a angajatului pentru firme de proiectare și firme din industria alimentară.

Timp de 12 ani a fost director executiv responsabil cu resursele umane într-o importantă firmă editorială, iar timp de alți 10 ani a condus divizia de consultanță în resurse umane a firmei Coopers & Lybrand. În prezent este consultant independent. Acestei experiențe i s-au adăugat de curând mai multe proiecte de cercetare, desfășurate sub egida *Chartered Institute of Personnel and Development*. Proiectele în cauză au avut ca teme contribuția funcțiunii de personal la realizarea profitului, managementul strategic al resurselor umane, remunerarea stimulativă, evaluarea posturilor, recompensele la nivel de echipă, structurile de remunerare cu trepte extinse și managementul performanței.

Lucrările publicate de Michael Armstrong la editura Kogan Page sunt: *Reward Management* (Managementul recompenselor), *Performance Management* (Managementul performanței), *How to Be an Even Better Manager* (Cum puteți deveni un manager încă și mai bun), *A Handbook of Management Techniques* (Manual de tehnici manageriale) și *Managing People* (Managementul relațiilor cu oamenii).

Cuvânt înainte

Această nouă ediție cuprinde o sumă considerabilă de idei noi, teorii și rezultate ale cercetării întreprinse în domeniul managementului resurselor umane, printre care:

- însuși conceptul de *management al resurselor umane* (MRU);
- conceptul de *management strategic al resurselor umane* (MRU strategic);
- teoria *capitalului intelectual* și implicațiile practice ale acestei teorii;
- contribuția adusă de MRU la performanța organizațională;
- practicile de management al cunoștințelor profesionale;
- conceptul de *învățare organizațională* și conceptul de *organizație care învață*;
- elemente nou apărute în managementul recompenselor, mai ales în privința sistemelor de remunerare;
- scena în schimbare a relațiilor colective de muncă.

Manualul se compune din părțile următoare:

1. O trecere în revistă a fundamentelor managementului resurselor umane, acoperind trei mari concepte: managementul resurselor umane, managementul strategic al resurselor umane și teoria capitalului intelectual.
2. O analiză a practicii de management al resurselor umane, cu referire specială la rolurile pe care le îndeplinesc practicienii MRU și funcțiunea de resurse umane în cadrul organizației, contribuția adusă de funcțiunea RU la succesul organizației, metodele de evaluare a acestei contribuții și un studiu comparativ al managementului resurselor umane la nivel internațional.
3. O analiză a cadrului teoretic care stă la baza practicilor judicioase de management al forței de muncă, incluzând factorii care influențează comportamentul individului, teoria motivației, importanța angajamentului asumat, modul în care funcționează organizațiile și importantul domeniu al culturii organizaționale.
4. O prezentare a principalelor considerente care influențează munca și angajarea, incluzând o descriere a naturii muncii, factorii care influențează relația de angajare și conceptul fundamental al contractului psihologic.

5. O descriere a proceselor utilizate în proiectarea și dezvoltarea organizației, precum și în proiectarea posturilor și a rolurilor profesionale.
6. O descriere a principalelor procese de resurse umane care influențează majoritatea procedurilor de management al relațiilor cu oamenii, respectiv politicile în materie de resurse umane, managementul resurselor umane bazat pe competență, managementul cunoștințelor profesionale și analiza posturilor și a rolurilor în cadrul organizației.
7. O analiză a principalelor aspecte legate de procurarea resurselor umane, începând cu o trecere în revistă a planificării resurselor umane și continuând apoi cu studierea metodelor de recrutare și selecție, precum și a abordărilor privind integrarea în organizație și încetarea contractului de muncă la inițiativa organizației.
8. O analiză a principalelor elemente ce caracterizează procesele de management al performanței, inclusiv procesul de feedback circular.
9. Un studiu comparativ al vastului domeniu al dezvoltării resurselor umane, începând cu o trecere în revistă a dezvoltării strategice a resurselor umane și continuând cu o analiză a proceselor de învățare individuală și organizațională, de formare profesională, de dezvoltare managerială și de management al carierei.
10. O descriere a fiecăruia din aspectele majore ale sistemelor de recompensare: evaluarea postului, analiza nivelului de piață, structuri de remunerare, remunerarea contingentă, recompensarea grupurilor speciale (directori, angajați care lucrează în străinătate și personal de vânzări), pensii și avantaje nesalariale, administrarea sistemului.
11. O analiză a scenei relațiilor cu angajații: cadru de lucru, procese, aptitudini de negociere, implicare și participare, comunicare.
12. O descriere a proceselor manageriale specifice protecției muncii și sănătății și protecției sociale a angajaților.
13. O parte finală despre practicile de aplicare a raporturilor de muncă, procedurile de resurse umane și sistemele informaționale de resurse umane.

Partea I

Fundamentele managementului resurselor umane

Primele două capitole ale acestei părți conțin analize generale ale conceptelor de management al resurselor umane (MRU) și management strategic al resurselor umane (MSRU), ca fundament pentru descrierile mai detaliate ale politicilor, proceselor și procedurilor de MRU care apar în celelalte părți ale acestui manual. În capitolul al treilea se oferă o analiză a teoriei capitalului intelectual și a implicațiilor sale practice, deoarece această teorie stă la baza multora dintre abordările în materie de MRU prezentate în capitolele următoare.

Capitolul 1

Managementul resurselor umane

Conceptul de management al resurselor umane este descris în acest capitol prin intermediul următoarei succesiuni de idei:

- definirea MRU;
- scopurile MRU;
- variante ale MRU;
- elaborarea inițială a conceptului MRU;
- contribuții ulterioare la dezvoltarea conceptului MRU;
- rezerve exprimate la adresa MRU;
- reacții la MRU;
- activități de bază ale MRU;
- cerințe de bază ale MRU;
- contextul MRU;
- concluzii.

Managementul resurselor umane – definiție

Managementul resurselor umane (MRU) poate fi definit ca abordare strategică și coerentă a modului în care sunt gestionate cele mai prețuite active ale unei organizații: oamenii, care, muncind în organizație, contribuie individual și colectiv la realizarea obiectivelor acesteia. Principalele caracteristici ale abordării MRU sunt:

- Satisface nevoia de a avea o abordare strategică a managementului resurselor umane care să asigure concordanța dintre strategia de afaceri și strategia de RU.
- Se adoptă o concepție cuprinzătoare și coerentă în privința aplicării unor politici și practici reciproc constructive de aplicare a raporturilor de muncă, prin elaborarea unor politici și practici RU integrate (configurare sau grupare).
- Se accentuează importanța ideii de a obține angajamentul asumat față de misiunea și valorile organizației – este o abordare "orientată spre angajamentul asumat".

- Angajații sunt văzuți ca active ale organizației sau capital uman, în care se investește prin asigurarea posibilităților de învățare și dezvoltarea unei "organizații care învață".
- Resursele umane sunt văzute ca sursă de avantaj competitiv, în conformitate cu conceptul strategiei bazate pe resurse (vezi capitolul 2).
- Abordarea relațiilor cu angajații este unitaristă, nu pluralistă: se consideră că angajații au aceleași interese cu angajatorii, în loc de a presupune că aceste interese nu trebuie neapărat să coincidă.
- Realizarea și aplicarea MRU constituie o responsabilitate a managerilor de execuție.

Susținătorii timpurii ai MRU considerau că organizațiile trebuie să se îndepărteze de "birocrația managementului personalului, în favoarea flexibilității și receptivității evidente ale MRU" (Hope-Hailey et al., 1998).

Scopurile MRU

Telul general al managementului resurselor umane este de a garanta că organizația poate să se bucure de succes prin intermediul oamenilor. Așa cum observau Ulrich și Lake (1990), "sistemele MRU pot fi sursa capacităților organizaționale care permit firmelor să învețe și să exploateze oportunități și posibilități noi". Mai precis, MRU are ca scop îndeplinirea obiectivelor din direcțiile menționate pe scurt în continuare.

Procurarea și dezvoltarea resurselor umane

MRU are drept scop să garanteze că organizația obține și păstrează forța de muncă de care are nevoie, corespunzător calificată, loială și bine motivată. Aceasta înseamnă luarea măsurilor necesare pentru a evalua și satisface cerințele viitoare de resurse umane și pentru a extinde și dezvolta capacitățile intrinseci ale oamenilor – contribuțiile, potențialul și angajabilitatea – prin asigurarea unor posibilități de învățare și dezvoltare neîntreruptă. Poate să includă și crearea unor sisteme de muncă foarte performante care să accentueze flexibilitatea și să cuprindă "proceduri riguroase de recrutare și selecție, sisteme de remunerare stimulativă în funcție de performanță și activități de dezvoltare și instruire managerială corelate cu nevoile întreprinderii" (Becker et al., 1997).

Punerea în valoare a angajaților

MRU are drept scop întărirea motivației și a angajamentului asumat, prin introducerea unor politici și procese care să garanteze că oamenii sunt prețuiți și recompensați pentru ceea ce fac și realizează, ca și pentru nivelul de calificare și competență la care reușesc să ajungă.

Relațiile

MRU urmărește să creeze un climat apt să întrețină relații productive și armonioase prin parteneriate între conducerea managerială și angajați, în care munca în echipă să se poată

dezvolta. MRU urmărește să introducă practici manageriale axate pe angajament profund asumat, care să recunoască faptul că angajații reprezintă un grup prețuit de persoane interesate în buna funcționare a organizației și care să ajute la edificarea unui climat de cooperare și încredere reciprocă. MRU urmărește să ajute organizația să mențină echilibrul între cerințele grupurilor interesate de funcționarea ei (proprietari, organisme guvernamentale sau administratori-mandatari, conducere managerială, angajați, clienți, furnizori și publicul larg). Să administreze o forță de muncă diversificată social, ținând cont de diferențele între necesitățile privitoare la condițiile de muncă, stilurile de muncă și aspirațiile la nivel individual și de grup. Să ia măsuri pentru ca tuturor să li se ofere șanse egale și să fie adoptată o concepție etică în privința conducerii angajaților, întemeiată pe grija față de oameni, tratament corect și transparență.

Aceste scopuri sunt ambițioase și ar putea fi considerate pur retorice. Cercetarea întreprinsă de Gratton et al. (1999) a ajuns la constatarea că există, în general, un decalaj foarte mare între retorica de acest gen și realitate. Conducătorii organizațiilor pot începe cu bune intenții să facă o parte din aceste lucruri, dacă nu chiar pe toate, dar realizarea lor în practică – "teoria aplicată" – se dovedește adesea foarte dificilă, din cauza unor probleme contextuale și de proces: alte priorități economice, tendința de a neglija consecințele pe termen lung în favoarea avantajelor pe termen scurt ("hei-rupism"), lipsa de sprijin din partea managerilor de execuție, rezistența la schimbare și un climat în care angajații nu au încredere în conducerea managerială, indiferent ce ar spune aceasta.

Variante ale MRU

Așa cum spuneam mai sus, conceptul de MRU ar putea fi văzut ca filozofie ce guvernează modul în care ar trebui tratați angajații în *interesul organizației*. Dar această filozofie poate fi aplicată în multe moduri diferite și nu există nici un model unic care să poată fi utilizat pentru a descrie MRU. Storey (1989) face distincție între două variante: interpretarea material-utilitaristă ("tehnicistă") și interpretarea moral-ideatică ("umanistă").

Varianta tehnicistă a MRU

Abordarea utilitaristă a managementului resurselor umane pune accentul pe aspectele cantitative, contabile și de strategie economică ale gestionării resursei reprezentate de efectivul uman, într-un mod tot atât de "rațional" ca pentru orice alt factor economic. Această variantă de abordare adoptă o filozofie orientată spre demersul economic, care se concentrează pe necesitatea de a-l conduce pe oameni în moduri care îi determină să creeze valoare adăugată și astfel să se obțină avantajul competitiv. Oamenii sunt considerați capital uman din care se poate obține un câștig, prin investiții judicioase în dezvoltarea lor. Fombrun, Tichy și Devanna (1984) îi prezintă destul de explicit pe lucrători ca pe o altă resursă esențială utilizată de manageri în obținerea avantajului competitiv pentru companiile lor. Conceptul de capital intelectual, așa cum este descris în capitolul 3, asigură fundamentul teoretic al acestei concepții. Guest (1999a) spune că "Intenția de a adopta MRU se bazează ... pe cazul economic al necesității de a reacționa la o amenințare externă apărută din intensificarea concurenței. Este o filozofie atrăgătoare pentru managerii care, străduindu-se să mărească avantajul competitiv, își dau seama că, pentru a putea face acest lucru, trebuie să investească atât în tehnologie nouă, cât și în resurse umane." De

asemenea, Guest observă că MRU "reflectă o îndelungată tradiție capitalistă în care lucrătorul este privit ca o marfă."

Varianta umanistă a MRU

Modelul umanist al MRU își are rădăcinile în școala relațiilor umane, punând accentul pe comunicare, motivație și capacitate de conducere. Așa cum îl descrie Storey (1989), acest model presupune "tratarea angajaților ca pe active valoroase, ca sursă de avantaj competitiv prin loialtate, adaptabilitate și înaltă calitate (a aptitudinilor profesionale, a performanței de muncă și așa mai departe)." Prin urmare, folosind terminologia lui Guest (1999a), fi privește pe angajați mai degrabă ca pe niște mijloace decât ca pe niște obiecte. Abordarea umanistă a MRU pune accentul pe necesitatea de a câștiga devotamentul oamenilor – "inimile și mințile lor" – prin implicare, comunicare și alte metode de dezvoltare a unei organizații caracterizate prin grad înalt de angajament asumat și încredere. De asemenea, se atrage atenția și asupra rolului-cheie al culturii organizaționale.

Accentul se pune pe "reciprocitate": convingerea că interesele conducerii manageriale și cele ale angajaților pot și de fapt ar trebui să coincidă. Este, prin urmare, o abordare unitaristă. În cuvintele lui Gennard și Judge (1997), se presupune că organizațiile sunt entități "armonioase și integrate, toți angajații împărtășind țelurile organizației și conlu-crând ca membri ai unei singure echipe".

Truss (1999) observă însă că "deși retorica MRU este una ideatică, realitatea se dovedește adesea utilitaristă, interesele organizației prevalând în fața celor individuale". Iar cercetarea întreprinsă de Gratton et al. (1999) a identificat, în cele opt organizații studiate, o combinație de abordări tehnice și umaniste ale MRU. Acest lucru le-a sugerat cercetătorilor concluzia că distincția dintre varianta tehnicistă și cea umanistă nu este chiar atât de precisă pe cât consideră unii autori.

Dezvoltarea conceptului de MRU

Unele aspecte din filozofia de bază a "MRU umanist" pot fi găsite în scrierile lui Douglas McGregor (1960), care, așa cum arată Truss (1999), chiar a folosit terminologia "tehnicist" și "umanist" pentru a caracteriza unele forme de control managerial. Teoria X a lui McGregor descrie, în esență, modelul de management al "controlului" la care face referire Walton (1985b), în timp ce Teoria Y pune accentul pe importanța integrării nevoilor organizației cu cele ale individului – principiul angajamentului asumat reciproc, de asemenea enunțat de Walton. Conceptul complet de MRU a apărut spre mijlocul anilor '80, în paralel cu eforturile de popularizare a teoriei managementului ale unor autori din deceniul respectiv, printre care Pascale și Athos (1981) și Peters și Waterman (1982), care au venit cu liste de atribute ce caracterizau, în opinia lor, companiile de succes. Posibil ca acești autori din "școala excelenței" să fi exercitat asupra teoriei managementului o oarecare influență în privința nevoii de culturi puternice și angajament liber asumat (două elemente caracteristice ale filozofiei MRU), dar, așa cum a remarcat Guest (1993), teoria lor a fost "îndeajuns de corectă încât să fie periculos de greșită".

Pe parcursul anilor '80 au fost elaborate primele modele de MRU (botezate de Boxall, 1992, cu denumirile de "modelul armonizării" și "modelul general Harvard"). Hope-Hailey et al. au identificat și ei alte două modele: cel al practicii optime (rezultatelor) și cel conjunctural sau contingențial (al concordanței strategice).

Modele ale MRU

Modelul armonizării în contextul MRU

Unul dintre primele enunțuri explicite ale conceptului de MRU a fost cel al Școlii Michigan (Fombrun et al., 1984). Autorii acestui enunț susțineau că sistemele de RU și structura organizației ar trebui gestionate într-un mod compatibil cu strategia organizațională (de unde și denumirea "modelul armonizării"). Mai departe, ei explicau că există un ciclu al resurselor umane (în figura 1.1 se prezintă o variantă adaptată a acestui ciclu), care constă din patru procese sau funcții generice executate în toate organizațiile. Acestea sunt:

- selecția – armonizarea resurselor umane disponibile cu posturile de muncă;
- evaluarea – (managementul performanței);
- recompensele – "sistemul de recompensare este unul dintre cele mai sub-utilizate și prost mânuite instrumente manageriale de dirijare a performanței organizaționale"; trebuie să recompenseze atât realizările pe termen scurt, cât și cele pe termen lung, ținând permanent cont de faptul că "întreprinderea trebuie să lucreze bine în prezent ca să reușească în viitor".
- dezvoltarea – dezvoltarea unei forțe de muncă de înaltă calitate.

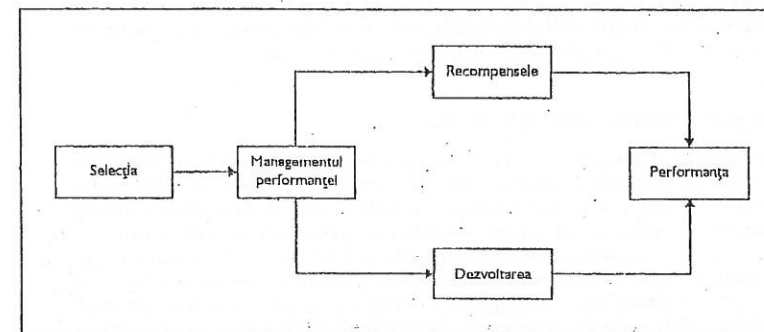


Figura 1.1 Ciclul resurselor umane (adaptare după Fombrun et al., 1984)

Modelul general Harvard

Ceilalți părinți fondatori ai MRU au fost Beer et al. (1984), din cadrul Școlii Harvard, care au elaborat ceea ce Boxall (1992) numește "modelul general Harvard". Acest model general are la bază convingerea că problemele managementului clasic al personalului nu pot fi rezolvate decât:

... atunci când managerii generali dobândesc un punct de vedere asupra modului în care doresc să-și vadă pe angajați implicați în întreprindere și dezvoltări de aceasta și asupra politicilor și practicilor de MRU care ar putea duce la îndeplinirea acestor deziderate. Fără o filozofie centrală sau măcar o viziune strategică (pe care nu le pot asigura decât managerii generali), MRU are toate șansele să rămână o simplă sumă de activități independente, fiecare călăuzită de propria tradiție în materie de practică.

Beer și colegii săi considerau că "Astăzi, multe imperative cer o perspectivă mai largă, mai cuprinzătoare și mai strategică în privința resurselor umane ale organizației". Aceste imperative au făcut necesară "O perspectivă pe termen mai îndelungat în administrarea efectivului uman și considerarea oamenilor mai degrabă ca potențiale active de valoare decât ca un simplu cost variabil". Beer și colaboratorii au fost primii care au evidențiat principiul fundamental al MRU, conform căruia acesta aparține managerilor de execuție. De asemenea, au arătat că "Managementul resurselor umane cuprinde toate deciziile și acțiunile manageriale cu incidență asupra naturii relației dintre organizație și angajații ei - resursele sale umane".

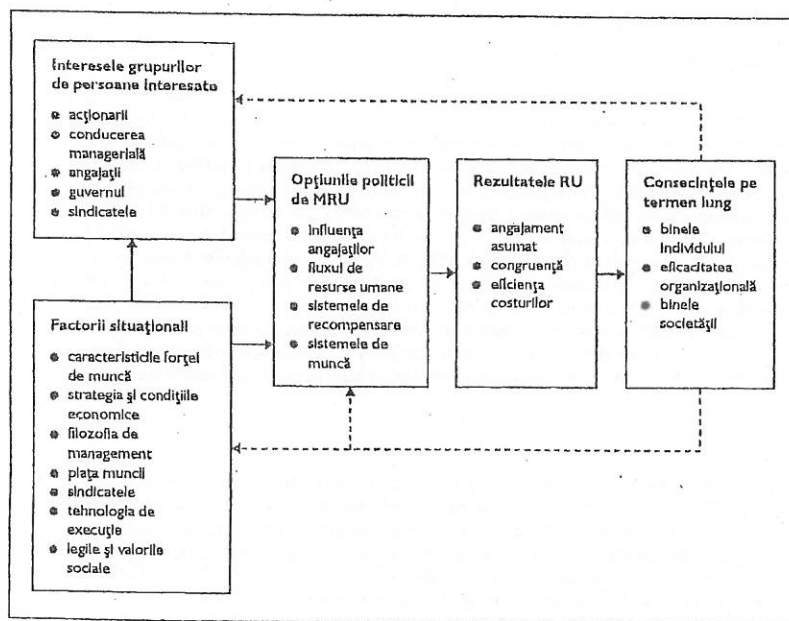


Figura 1.2 Modelul general Harvard pentru MRU
(sursa: M. Beer, B. Spector, P. Lawrence, D. Quinn Mills și R. Walton, *Managing Human Assets*, New York, 1984)

Școala Harvard sugerează că MRU are două trăsături caracteristice:

- managerii de execuție acceptă mai multă responsabilitate pentru asigurarea alinierii dintre strategia concurențială și politicile de personal;
 - funcțiunea de personal are misiunea de a stabili politici care să guverneze elaborarea și implementarea activităților de personal în așa fel încât acestea să se susțină reciproc.
- Modelul general Harvard, așa cum a fost conceput de Beer et al., este prezentat în figura 1.2. După Boxall (1992), avantajele acestui model constau în faptul că:

- modelul înglobează recunoașterea mai multor categorii de grupuri interesate;
- admite importanța "compromisurilor", fie ele implicite sau explicite, între interesele proprietarilor și ale angajaților, precum și între interesele diverselor grupuri interesate;
- lărgeste contextul MRU, pentru a include "influența angajaților", organizarea muncii și chestiunea stilului de supervizare, asociată acestei organizări;
- recunoaște o gamă variată de influențe contextuale asupra opțiunii făcute de conducerea managerială în privința strategiei, sugerând o întrepătrundere a ambelor tipuri de logică decizională: determinată de produs-piață și determinată socio-cultural;
- accentuează opționalitatea strategică - nu se ghidează după determinism situațional sau structural.

Modelul Harvard a exercitat o influență considerabilă asupra teoriei și practicii de MRU, în special prin accentul pus pe faptul că MRU este mai degrabă treaba conducerii manageriale, în general, decât a funcțiunii de personal în particular.

Walton (1985b), tot din Școala Harvard, a dezvoltat conceptul prin evidențierea importanței pe care o au angajamentul liber asumat și reciprocitatea, după cum urmează:

Noul model MRU se compune din politici care promovează reciprocitatea - scopuri reciproc împărtășite, influență reciprocă, respect reciproc, recompense reciproce, responsabilitate reciprocă. Teoria este aceea că politicile reciprocității determină asumarea angajamentului personal, care la rândul lui duce atât la performanță economică mai bună, cât și la un nivel superior de dezvoltare umană.

Acest model de management al resurselor bazat pe angajament liber asumat este asociat cu conceptul de MRU umanist menționat puțin mai devreme.

Modelul practicii optime

Modelul practicii optime sau "al rezultatelor", preluând ideile lui Walton, pune accentul mai degrabă pe angajamentul liber asumat decât pe supunere și recomandă procesele de management al culturii pentru a se ajunge la control cultural.

Modelul contingențial

Modelul contingențial se concentrează pe realizarea unui raport de concordanță între strategia economică și cea de resurse umane.

Contribuții ulterioare la dezvoltarea conceptului MRU

În Marea Britanie, o serie întreagă de autori din comunitatea academică au dezvoltat conceptul original american al MRU, după cum se poate vedea mai jos.

David Guest

David Guest (1987, 1989a, 1989b, 1991) a extins modelul Harvard, prin definirea a patru direcții de politică despre care consideră că pot fi utilizate ca afirmații verificabile:

1. *Integrare strategică* – capacitatea organizației de a integra problemele de MRU în cadrul propriilor planuri strategice, de a asigura coeziunea diverselor aspecte ale MRU și de a-i sprijini pe managerii de execuție să includă o perspectivă de MRU în procesul de luare a deciziilor.
2. *Grad înalt de angajament asumat* – angajament comportamental în direcția îndeplinirii scopurilor convenite și angajament atitudinal reflectat într-o identificare pronunțată cu întreprinderea.
3. *Grad înalt de calitate* – această direcție politică se referă la toate aspectele comportamentului managerial care au incidență directă asupra calității bunurilor și serviciilor furnizate, inclusiv conducerea angajaților și investiția într-o forță de muncă de înaltă calitate.
4. *Flexibilitate* – flexibilitate funcțională și existența unei structuri organizatorice adaptabile, cu capacitate de gestionare a inovării.

Guest crede că forța motrice de la baza MRU este "urmărirea avantajului competitiv pe piață, prin furnizarea unor bunuri și servicii de înaltă calitate, prin politici competitive de stabilire a prețurilor corelate cu productivitatea înaltă și prin capacitate promptă de inovare și introducere a schimbării, ca răspuns la schimbările produse în spațiul pieței sau la progresele importante aduse de cercetare-dezvoltare". El consideră că valorile MRU sunt:

- *unitariste*, în măsura în care nu prezumă diferențe fundamentale și inevitabile de interese între conducere și angajați;
- *individualiste*, dat fiind că subliniază legătura individ-organizație prin preferința pentru sistemele operaționale de grup și reprezentative.

Guest mai afirmă și că "s-a făcut multă vâlvă" în privința MRU, iar impactul a avut loc mai degrabă asupra atitudinilor, decât a comportamentului.

Karen Legge

Karen Legge (1989) consideră că temele comune ale definițiilor tipice care se dau MRU sunt după cum urmează:

Politicele de resurse umane ar trebui integrate cu planificarea strategică de afaceri și utilizate pentru a întări o cultură organizațională adecvată (sau a schimba o cultură inadecvată), care

consideră că resursele umane sunt valoroase și creează avantaj competitiv, că pot fi exploatate în condiții de maximă eficacitate prin politici reciproc consecutive care promovează angajamentul liber asumat și care, în consecință, stimulează în angajați o dorință conștientă de acțiune cu flexibilitate în interesul obiectivului excelenței urmărit de "organizația adaptabilă".

În 1995, autoarea observa că politicile MRU sunt adaptate pentru a direcționa valorile economice și sunt modificate în lumina schimbărilor aduse obiectivelor și condițiilor economice. Ea descrie acest proces cu ajutorul termenului de "pragmatism ideatic" și spune că dovezile indică o prevalență a variantelor tehnice ale MRU, în defavoarea variantei umaniste.

În 1998, Karen Legge definea modelul "tehnicist" al MRU ca proces ce pune accentul pe "integrarea strânsă a politicilor de resurse umane cu strategia de afaceri care îi privește pe angajați ca pe o resursă ce se cere gestionată în același mod rațional ca orice altă resursă exploatată pentru maximum de randament". În contrast, varianta umanistă a MRU îi vede pe angajați ca pe "active de valoare și ca pe sursă de avantaj competitiv, prin angajamentul asumat, adaptabilitatea lor și înaltul nivel de calificare profesională și performanță". În opinia autoarei, cele trei trăsături esențiale ale MRU sunt în primul rând diversele forme de flexibilitate, în al doilea rând crearea spiritului de echipă, înputernicirea și implicarea și în al treilea rând managementul cultural.

Chris Hendry și Andrew Pettigrew

Hendry și Pettigrew (1990) minimizează elementul prescriptiv al modelului Harvard și îi exclud elementele analitice. Așa cum subliniază Boxall (1992), o astfel de abordare are meritul că evită etichetarea MRU drept formă unică și avansează mai lent, procedând de o manieră mai analitică. Hendry și Pettigrew susțin că "descrierea mai bună a structurilor și elaborării strategiei în organizațiile complexe și a modelelor generale pentru înțelegerea lor constituie un fundament esențial pentru MRU". În opinia celor doi autori, luat ca mișcare, MRU a exprimat o misiune, aceea de a realiza o schimbare capitală de direcție în domeniul organizațional: "Astfel, MRU a fost, în cel mai adevărat sens, pregnant normativ încă de la bun început: a venit cu un diagnostic și a propus soluții". De asemenea, ei au spus: "Ce a făcut MRU în momentul respectiv a fost să ofere o etichetă aptă să circumscrie unele schimbări evidente, în paralel cu asigurarea unui punct de concentrare pentru abordarea deficiențelor – în materie de atitudini, sferă de cuprindere, coerență și direcție de acțiune – din managementul personalului existent în acel moment".

John Purcell

John Purcell (1993) crede că "adoptarea MRU este atât un produs, cât și o cauză a concentrării semnificative a puterii în mâinile conducerii manageriale", pe când utilizarea larg răspândită a "limbajului MRU, chiar dacă nu și a practicii specifice, este rezultatul combinat al atracției intuitive pe care o exercită asupra managerilor și, mai important decât atât, o reacție la turbulența de pe piețele de produse și financiare". Purcell afirmă că MRU are ca obiect redescoperirea prerogativului managerial.

În opinia lui Purcell, când aplicarea politicilor și procedurilor MRU în cadrul unei firme reprezintă o ruptură totală față de trecut, această aplicare este adesea însoțită de termeni cum ar fi angajament liber asumat, competență, înputernicire, flexibilitate,

cultură, performanță, evaluare, recompensă, muncă în echipă, implicare, cooperare, armonizare, calitate și învățare. Dar "pericolul descrierii MRU ca practică modernă a managementului optim constă în aceea că o asemenea etichetare schematizează stereotip trecutul și idealizează viitorul".

Keith Sisson

Keith Sisson (1990) este de părere că există patru particularități principale din ce în ce mai mult asociate cu MRU:

1. Se pune accent pe integrarea politicilor de personal atât una cu cealaltă, cât și cu planificarea economică în general.
2. Responsabilitatea pentru managementul personalului nu mai aparține (sau nu mai este "relegată") managerilor de specialitate.
3. Concentrarea nu se mai face pe relațiile manager-sindicat, ci pe relațiile conducere managerială-angajat, deci se trece de la colectivism la individualism.
4. Se pune accent pe angajamentul liber asumat și pe exercitarea inițiativei, managerii preluând acum rolul de "abilitator", "mandatar" și "facilitator".

John Storey

John Storey (1989) consideră că MRU poate fi văzut ca "ansamblu de politici corelate, cu un fundament ideologic și filozofic". El avansează patru aspecte care ar constitui varianta semnificativă a MRU:

- o anumită constelație de convingeri și teorii;
- o determinare strategică a bazei pe care se iau deciziile în managementul forței umane;
- implicarea esențială a managerilor de execuție;
- utilizarea unui set de "pârghii" pentru modelarea raporturilor de muncă, care diferă de cele folosite în cadrul regimurilor proceduraliste și solidar reglementatoare, caracteristice sistemelor clasice de relații industriale.

Autorul afirmă că: "În forma sa stereotipă, (MRU) pare capabil să repare toate principalele neajunsuri ale managementului personalului". Funcția RU începe să fie recunoscută explicit ca element vital al performanței economice, iar formarea și dezvoltarea profesională capătă un statut superior: "Îndeplinirea acestor activități este integrată în managementul direct al angajaților: accentul se mută de pe simpla asigurare a conformării, spre scopul mult mai ambițios al obținerii angajamentului liber asumat."

Conceptul plasează ferm la nivel strategic stabilirea politicii de MRU și insistă asupra faptului că una din caracteristicile MRU o constituie abordarea coerentă în plan intern.

Asimilarea MRU

Managerii de personal sunt în tot mai mare măsură denumiți "manageri de resurse umane". În multe cazuri, aceasta nu înseamnă altceva decât că s-a schimbat denumirea,

dar printr-un proces de osmoză, mare parte din filozofia MRU pare să se răspândească în gândirea și practica de zi cu zi a specialiștilor din domeniul personalului. Dezbaterile aprinse din cea de a doua fază de dezvoltare descrisă mai sus nu le mai par relevante acestor practicieni. Pur și simplu continuă să aplice această filozofie; adesea imperfect, din cauza restricțiilor organizaționale, dar mulți dintre ei se străduiesc cu adevărat.

Rezerve în privința MRU

La prima vedere, MRU are multe de oferit, cel puțin managerilor. Dar s-au exprimat și rezerve serioase la adresa lui, de către mulți teoreticieni și un practician, Alan Fowler (1987). Aceste rezerve pot fi rezumate după cum urmează:

- MRU nu întrunește consensul general, nici ca teorie reputată, nici ca formă alternativă și mai bună de management al personalului.
- MRU este, în termenii lui David Guest (1991), un "concept optimist, dar ambiguu", nimic mai mult decât vorbe goale și iluzii.
- Chiar dacă MRU există realmente ca proces distinct, ceea ce mulți se îndoiesc, este plin de contradicții, îi manipulează pe oameni și, conform Școlii Cardiff (Blyton și Turnbull, 1992), este de-a dreptul distructiv.
- "Marile obiective" ale MRU rămân, în cel mai bun caz, nedemonstrate, iar în cel mai rău caz, nerealizate (Mabey et al., 1998).

MRU ca teorie

Noon (1992) este de părere că MRU are lipsuri serioase ca teorie:

Este construit cu concepte și afirmații propuse spre demonstrație, dar variabilele și ipotezele aferente nu sunt explicitate. Este prea cuprinzător ... Dacă i se pune eticheta de "teorie", atunci ridică așteptări în privința capacității de a descrie și a previziona.

MRU este un concept simplist

Așa cum scria Alan Fowler (1987):

Mesajul MRU către managerii superiori tinde să fie amăgitor de simplu. Nu vă bateți capul prea mult cu principiile sau metodele de management al personalului, spune acest mesaj. Rezumați-vă să gestionați contextul. Ieșiți din birouri, săriți peste treptele ierarhice și duceți-vă să stați de vorbă cu oamenii. În acest fel, veți descătușa un potențial enorm de îmbunătățire a performanței.

MRU ca retorică

Retorica proprie prezintă MRU ca pe un proces total și categoric ("totul sau nimic") care ar fi ideal pentru orice organizație, în ciuda evidenței că mediile de activitate diferite impun abordări diferite. Aceasta are ca rezultat ruptura dintre discurs și realitate la care se referă (frecvent) Gratton et al. (1999).

MRU este excesiv de ambițios și inaplicabil în practică

MRU poate fi acuzat că promite mai mult decât poate să facă. Așa cum observă Mabey et al. (1998), "proclamatele rezultate (ale MRU) sunt aproape fără excepție nerealiste de ambițioase". Prin urmare, fie conducerea managerială s-a lăsat păcălită de consultanți care oferă soluții de rezolvare rapidă, fie se răsfășă cu o retorică influențată de "valorile extra-organizaționale" gen excelență, flexibilitate, calitate și concentrare pe client.

Punerea în practică a conceptului MRU necesită integrare strategică, elaborarea unui ansamblu coerent și unitar de politici privind raporturile de muncă și obținerea angajamentului asumat din partea angajaților. Iar pentru aceasta este nevoie de un grad înalt de hotărâre și competență la toate nivelurile de conducere, precum și de o funcțiune RU puternică și eficientă, ai cărei oameni să fie orientați spre performanța firmei. Îndeplinirea acestor criterii se poate dovedi dificilă, mai ales atunci când cultura MRU propusă intră în conflict cu cultura corporativă existentă și cu comportamentul și atitudinile manageriale tradiționale.

Unii autori susțin că elaborarea strategiilor RU integrate, adică una dintre particularitățile MRU, este dificilă, dacă nu chiar imposibilă, în companiile cărora le lipsește capacitatea reală de viziune strategică. Strategiile de activitate, spun ei, atunci când ajung totuși să fie formulate, tind să fie dominate de imperativele producției și ale pieței, conducând la evoluții în materie de produse și sisteme. Pentru a le sprijini pe acestea, se acordă prioritate, în mod destul de justificat, obținerii de resurse financiare și menținerii unei baze financiare solide. Considerentele de resurse umane rămân adesea într-un biet plan secundar.

MRU și relațiile colective de muncă

Așa cum spunea Fowler (1987):

La baza conceptului se află identificarea completă a angajaților cu țelurile și valorile întreprinderii – implicarea angajatului, dar în condițiile stabilite de companie. Puterea în sistemul MRU rămâne foarte ferm în mâinile angajatorului. Cum e posibil să susții că există reciprocitate totală, în condițiile în care, de fapt, angajatorul poate hotărî unilateral să închidă compania sau s-o vândă altcuiva?

Moralitatea MRU

În ciuda tuturor protestelor cu care au negat această acuzație, teoreticienii susținători ai MRU ar putea fi văzuți ca încercând să introducă forme alternative și mai insidioase de "control prin conformare", atunci când accentuează necesitatea ca angajații să se oblige din proprie voință să facă ceea ce le cere organizația. Așa cum semnală Legge (1989):

Prin accentul pus pe "cultura puternică", MRU poate, teoretic, să ducă la crearea unei forțe de muncă omogene, dar fără dilema aferentă a creării unei solidarități potențial disfuncționale. Căci o "cultură puternică" are ca scop unirea angajaților prin intermediul unui ansamblu comun de valori aprobate managerial ("calitate", "serviciu", "inovare" etc.), care presupune o identificare a intereselor angajatului cu cele ale angajatorului. O asemenea cooptare – prin management cultural, firește – confirmă clar intenția ca autonomia să fie exercitată "responsabil", adică în interesul conducerii manageriale.

Legge (1998) și-a sintetizat rezervele la adresa moralității MRU după cum urmează:

Din păcate, într-o lume a concurenței îndârjite și a penuriei de resurse, pare inevitabil, din moment ce angajații sunt folosiți ca mijloace în vederea atingerii unui scop, să existe și unii care au avut de pierdut. S-ar putea ca ei să fie chiar majoritatea. Pentru acești oameni, varianta umanistă a MRU s-ar putea să fie irelevantă, în timp ce varianta tehnicistă este probabil să constituie o experiență neplăcută.

Autoarea este de părere că managerii încep să adopte MRU numai pentru a-și servi propriul interes.

Mulți teoreticieni acuză MRU că îl manipulează pe oameni. Willmott (1993) observă că MRU funcționează ca o formă de control insidios. Deși propovăduiește reciprocitatea, realitatea este că, în spatele discursului retoric, îi exploatează pe lucrători. Nu este altceva, susțin contestatarii, decât un lup în blană de oaie (Keanoy, 1990a), și observă că directorii executivi însărcinați cu aplicarea MRU tind să adopte principiul: "ce e bun pentru General Motors e bun și pentru America" sau "ce e bun pentru firmă trebuie să fie bun și pentru toți cei din interiorul ei" – cu alte cuvinte, la fel ca porția zilnică de vitamine, MRU le face bine la toți. Directorii care procedează așa s-ar putea să aibă dreptate, dar nu întotdeauna, iar uneori este nevoie de forțele desfășurate ale convingerii și propagandei interne pentru a-i determina pe oameni să accepte valori cu care s-ar putea să nu fie de acord și care, în orice caz, s-ar putea să contravină intereselor lor.

În esență, acuzația, așa cum a fost formulată de Legge (1998), este că MRU îi tratează pe angajați ca pe mijloace în vederea atingerii unui scop. Dar s-ar putea argumenta că, dacă organizațiile există pentru realizarea unor scopuri, ceea ce este evident adevărat, și dacă scopurile respective nu pot fi atinse decât prin intermediul oamenilor, ceea ce este iar evident adevărat, preocuparea managerilor pentru angajament asumat și performanță din partea acelor oameni nu are nimic nefiresc și nu poate fi atribuită conceptului de MRU – ea a existat și în vremurile bune de altădată, ale managementului personalului, înainte să se fi inventat MRU. Important este cum îi tratează managerii pe oameni ca mijloace și ce le oferă în schimb. Iar filozofia MRU poate oferi directive pozitive în privința metodelor de conducere a oamenilor, de exemplu prin conceptul angajamentului reciproc asumat. S-ar putea argumenta și că schimbările care au avut loc pe parcursul ultimului deceniu în managementul oamenilor au avut loc din cauza schimbărilor produse în mediul de activitate al organizațiilor, și nu fiindcă managerii s-ar fi repezit să adopte MRU ca justificare pentru exploatarea lucrătorilor. Mulți angajatori au făcut și fac acest lucru de ani de zile – și n-au avut nevoie să invoce MRU în chip de justificare, chiar dacă au auzit de existența lui.

Contradicții în MRU

Karen Legge (1989) crede că în cadrul conceptului MRU există următoarele contradicții interne:

- complementaritatea și omogenitatea politicilor de "reciprocitate" destinate să genereze angajament liber asumat, flexibilitate, calitate etc.;
- probleme legate de angajamentul asumat: așa cum spunea Guest (1987), "angajament față de ce?"

- MRU pare sfâșiat între propovăduirea virtuților individualismului (concentrarea asupra individului) și ale colectivismului (munca în echipă etc.);
- există un potențial de tensiune între dezvoltarea unei culturi corporative puternice și capacitatea angajaților de a reacționa flexibil și adaptiv.

Guest (1999a) a sugerat că există două obiecții contradictorii în privința MRU. Prima, așa cum a fost formulată de Legge (1995, 1998), spune că, deși retorica managerială poate exprima o preocupare sinceră față de lucrători, realitatea este mult mai dură. Iar Keenoy (1997) se plânge că "Marea enigmă în legătură cu teoria MRU este cum de a reuși, în condițiile unei asemenea 'respingeri' critice aparent covârșitoare, să dobândească atâta influență și prezență instituțională".

Alți autori, însă, susțin pur și simplu că MRU nu funcționează. Scott (1994), de exemplu, constată că atât managerii, cât și lucrătorii, sunt prizonierii propriului trecut și le vine extrem de greu să renunțe la orientările care îi fac prin tradiție să se considere adversari.

Toate aceste obiecții sunt însă contradictorii. Guest (1999a) observă că "E greu să tratezi MRU ca pe o amenințare gravă (deși ce anume amenință nu se spune întotdeauna explicit), care merită o analiză critică serioasă și în același timp să susții că nu este pus în practică sau că nu are efectele scontate."

MRU și managementul personalului

În termenii lui David Guest (1989b), "Personal și MRU: puteți spune care este diferența?" Un răspuns la această întrebare a fost dat acum ceva timp de Armstrong (1987):

MRU este considerat de unii manageri de personal un simplu grup de majuscule sau "aceeași Mărie cu altă pălărie". S-ar putea, într-adevăr, să fie nici mai mult nici mai puțin decât o altă denumire pentru managementul personalului, dar așa cum este perceput de obicei, are cel puțin meritul că scoate în evidență valoarea tratării oamenilor ca resursă vitală, al cărei management constituie preocuparea directă a managerilor superiori, ca parte din procesele de planificare strategică ale întreprinderii. Chiar dacă ideea nu are nimic nou, în multe organizații nu i s-a acordat suficientă atenție. Noua denumire sau "pălărie" poate ajuta la eliminarea acestui neajuns.

Similitudini

Se poate demonstra că similitudinile dintre managementul personalului și MRU sunt după cum urmează:

- Strategiile de management al personalului decurg, la fel ca strategiile de MRU, din strategia generală a întreprinderii.
- Managementul personalului, la fel ca MRU, recunoaște că managerii de execuție au în responsabilitate managementul oamenilor. Funcțiunea de personal asigură serviciile necesare de îndrumare și sprijin, pentru a le da managerilor posibilitatea să-și îndeplinească responsabilitățile.
- Valorile promovate de managementul personalului sunt identice cu cele ale MRU, cel puțin în varianta sa "umanistă", în ceea ce privește "respectul arătat individului",

echilibrul dintre nevoile organizației și cele individuale, și dezvoltarea oamenilor pentru a-și atinge nivelul maxim de competență atât spre propria satisfacție, cât și în ideea de a facilita realizarea obiectivelor organizației.

- Atât managementul personalului, cât și MRU, recunosc că una dintre cele mai importante funcții ale lor este de a găsi oamenii corespunzători cerințelor în permanentă schimbare ale organizației: plasarea și dezvoltarea persoanelor potrivite în și pentru posturile potrivite.
- Atât în MRU, cât și în managementul personalului, se utilizează aceeași gamă de tehnici și metode de selecție, analiză a competenței, management al performanței, formare, dezvoltare managerială și management al recompenselor.
- Managementul personalului, la fel ca varianta "umanistă" a MRU, acordă importanță proceselor de comunicare și participare în cadrul sistemului relațiilor cu angajații.

Diferențe

Diferențele dintre managementul personalului și managementul resurselor umane pot fi văzute mai degrabă ca o chestiune de accent și abordare, decât ca una de substanță. Sau așa cum au formulat ideea Hendry și Pettigrew (1990), MRU poate fi perceput ca "perspectivă asupra managementului personalului, și nu management al personalului ca atare".

În urma unei analize a literaturii de specialitate, Legge (1989) a identificat trei particularități ce par să diferențieze MRU de managementul personalului:

1. Managementul personalului este o activitate care îi vizează în primul rând pe cei fără sarcini manageriale, în timp ce MRU, deși cu o direcție de concentrare mai puțin evidentă, se adresează indubitabil în mai mare măsură cadrelor manageriale.
2. MRU este în mult mai mare măsură o activitate integrată managementului de execuție, pe când managementul personalului caută să influențeze managementul de execuție.
3. MRU pune accent pe implicarea managerilor superiori în managementul culturii, pe când managementul personalului a tratat dintotdeauna mai degrabă cu suspiciune ideea dezvoltării organizației și ideile înrudite cu aceasta, de orientare unitaristă și social-psihologică.

Natura strategică a MRU este o altă diferență comentată de unii autori, care de fapt resping ideea că managementul tradițional al personalului ar fi avut vreodată un rol real în domeniile de acțiune strategică ale întreprinderii. Hendry și Pettigrew (1990), de exemplu, consideră că natura strategică a MRU este o particularitate distinctivă.

Cea mai importantă diferență este probabil aceea că noțiunea de MRU are la bază o filozofie orientată managerial și economic. Se susține că MRU reprezintă o activitate strategică esențială, dirijată de conducerea managerială superioară, care este definită, asumată și pusă în aplicare de manageri ca un întreg unitar, pentru a promova interesele organizației pe care o servesc. Se susține că reprezintă o abordare holistă, vizând totalitatea intereselor organizației: interesele membrilor organizației sunt recunoscute, dar subordonate intereselor organizației. De aici și importanța acordată integrării strategice și culturilor puternice, care decurg din capacitatea de viziune și conducere a managerilor superiori, și pentru a căror implementare este nevoie de oameni care să-și asume angajamentul în

aplicarea strategiei, care să se adapteze la schimbare și care să fie compatibili cu cultura organizației. În consecință, așa cum spune Guest (1991): "MRU este prea important pentru a fi lăsat pe seama managerilor de personal".

MRU ar putea fi definit mai degrabă ca mod de abordare decât ca variantă alternativă la managementul tradițional al personalului. Atunci când comparăm MRU cu managementul personalului, apar mai multe asemănări decât diferențe. Totuși, conceptele de genul: integritate strategică, managementul culturii, angajament asumat, calitate totală și investiție în capitalul uman, alături de o filozofie a unitarismului (ideea că interesele conducerii coincid cu cele ale angajaților), constituie componente esențiale ale modelului MRU. Iar acest model se potrivește cu modul în care organizațiile trebuie să-și desfășoare activitatea economică și să-și gestioneze resursele în mediile în care funcționează astăzi. Iată de ce, în ciuda rezervelor exprimate la adresa MRU de teoreticieni, noțiunea de RU este tot mai mult utilizată în mediul organizațional ca alternativă la managementul personalului. Acest lucru se întâmplă deoarece tot mai mulți oameni simt că este în acord cu realitățile vieții organizaționale.

Managementul resurselor umane a fost descris ca "management de înaltă concepție al personalului" (Armstrong, 1996). Unii autori (Legge, 1989, 1995; Keenoy, 1990a; Sisson, 1990; Storey, 1993; Hope-Hailey et al., 1998) au subliniat natura revoluționară a MRU, vorbind despre "retorica" practicienilor RU, dar mai corect ar fi fost să se refere la retorica teoreticienilor RU, care au discutat îndelung ce înseamnă MRU, cât de diferit este, dacă este sau nu un lucru bun, ba chiar dacă există sau nu în realitate – dezbateri nesfârșite și sterile. Practicienii și-au văzut însă de treabă, imuni la toate aceste discuții, în ideea perfect justificată că lucrurile despre care scriu teoreticienii au prea puțină relevanță pentru viața lor de zi cu zi, în care trebuie să se lupte cu realitățile vieții organizaționale. Nu se poate spune că au avut brusc o revelație în anii '80 și că și-au schimbat metodele, fie ce-o fi. Adevărații profesioniști de personal sau RU au continuat pur și simplu să facă lucrurile pe care le făceau dintotdeauna, dar s-au străduit să le facă mai bine. Au luat în considerare gama mult mai vastă de publicații pe tema practicilor de personal și informații despre așa-numita "practică optimă", oferite de consultanții pe probleme de management și organizatorii de conferințe, și au învățat din studiile de caz rezultate din cercetarea întreprinsă de instituțiile academice nou-apărute. De asemenea, au înțeles că, pentru a reuși într-o lume din ce în ce mai dominată de concurență, trebuie să devină mai calificați în profesia lor, și au fost încurajați în această direcție de organisme cum ar fi Institutul de Management al Personalului. Au ținut cont de idei noi și au implementat practici noi, fiindcă le-au considerat adecvate, nu pentru că acestea s-ar fi încadrat în vreo filozofie de tip MRU. Așa cum arăta Armstrong (2000b), "MRU nu poate fi blamat sau lăudat pentru schimbări care oricum aveau loc. De exemplu, se pretinde adesea că ar fi inspirat trecerea de la pluralism la unitarism în raporturile colective de muncă. Dar producția de ziare a fost mutată de pe Fleet Street în Wapping de către Murdoch nu fiindcă acesta ar fi citit o carte despre MRU, ci ca modalitate de a elimina controlul exercitat de sindicatele tipografilor".

Concluzii

O serie de autori au negat existența vreunei diferențe semnificative între cele două concepte, de management al personalului și MRU. Torrington (1989) spune că "Managementul personalului a evoluat prin asimilarea mai multor direcții de concentrare pentru

a produce o combinație încă și mai bogată de experiențe... MRU nu este deloc o revoluție, ci doar o nouă dimensiune a unui rol polivalent".

Concluzia la care au ajuns Gennard și Kelly (1994) pe această temă, în urma unor discuții cu directori de personal și RU a fost că "discuțăm despre diferența dintre o jumătate și o doime, iar aceasta este o dezbateră sterilă". Singurul lucru ce pare să fi reieșit din această dezbateră este o diferențiere fără deosebire. Așa cum remarcă Lowry (1990) în perioada în care era președinte al Institutului de Management al Personalului:

Munca de personal a inclus întotdeauna și chestiuni strategice, iar accentul care se pune în prezent pe aspectele strategice nu reprezintă altceva decât o altă schimbare din mediu, la care managerul de personal se adaptează prin consolidarea competenței impuse de noua situație. Managementul resurselor umane nu face altceva decât să continue procesul de management al personalului – nu este diferit de acesta.

Aspectul semnalat de Lowry este semnificativ. Contextul în care are loc administrarea forței de muncă este cel care se schimbă, iar managementul personalului a trebuit să se re poziționeze în mereu schimbătorul mediu al concurenței globale, al noii tehnologii și al noilor metode de muncă și de organizare a muncii. În sectorul privat, formulele sacre pe care le invocă toată lumea sunt avantajul competitiv sustenabil, valoarea adăugată, competențele de bază și capabilitatea strategică. În sectorul public, forța motrice o reprezintă "valoarea optimă", iar în sectorul non-profit, organizațiile de caritate declară: "deși nu suntem agenți economici, trebuie să funcționăm în mod economic". În această situație, managementul personalului a trebuit să devină mai strategic, dar aceasta înseamnă pur și simplu dezvoltarea a ceea ce directorii de personal eficienți făceau deja în anii '70 și '80. Așa cum spunea Don Beattie în 1980, când era directorul de personal al companiei STC (citată de Armstrong, 1989): "Directorii de personal sunt plătiți să știe în ce domeniu activează organizația lor, să știe unde vrea să ajungă aceasta și să asigure existența mijloacelor cu care se poate ajunge acolo, din punctul de vedere al procurării resurselor umane și al capabilității organizaționale."

Reacții la MRU

Ostilitatea exprimată la adresa MRU de unii teoreticieni are la bază, în mare parte, credința că ar fi ostil intereselor lucrătorilor, adică ar fi managerialist. Cercetarea întreprinsă de Guest și Conway (1997) asupra unui eșantion aleator stratificat, alcătuit din 1.000 de lucrători, a stabilit că se poate vorbi de implementarea MRU la un nivel remarcabil de ridicat. Această constatare contrazice ideea conform căreia conducerea managerială înclină să "retorizeze" adoptarea practicilor MRU, fără a pune de fapt în aplicare teoria susținută verbal. Caracteristicile MRU acoperite în cadrul acestui studiu au fost posibilitatea de exprimare a nemulțumirilor și a preocupărilor personale în privința unor chestiuni cum ar fi șansele profesionale sau formarea și dezvoltarea, comunicarea în legătură cu probleme care țin de activitatea economică a organizației, statutul unic (nediferențiat), sistemele eficiente de eliminare a situațiilor de intimidare brutală și hărțuială la locul de muncă, efortul de face sarcinile de muncă variate și interesante, promovarea din interior, programele de implicare, absența disponibilizărilor forțate, remunerarea în funcție de

performanță, participarea la profit și utilizarea sondajelor de atitudine. Opiniile exprimate de angajați în privința rezultatelor au arătat că numărul sporit de practici RU era asociat cu calificative mai bune în privința corectitudinii, încrederii și respectării de către conducere a promisiunilor făcute. Cel implicat în mai multe activități RU se simțeau, de asemenea, mai siguri pe postul ocupat și mai satisfăcuți de acesta. Gradul de motivare era semnificativ mai ridicat pentru cei care lucrau în organizații unde funcționau mai multe practici RU. Pe scurt, așa cum observa Guest (1999b), s-ar părea că angajaților le place ceea ce le oferă aplicarea MRU. Aceste constatări par să contrazică optica "radical critică" exprimată de teoreticieni cum ar fi Mabey et al. (1998), cum că MRU s-a dovedit ineficace, dăunător (adică managerialist) sau ambele. Unii dintre cei care adoptă această poziție tind să desconsidere opiniile favorabile exprimate de angajați la adresa MRU, pe motiv că ar fi fost îndoctrinați de conducerea managerială. Dar nu există nici o dovadă în favoarea acestei aserțiuni.

Pe de altă parte, Gratton et al. (1999) sunt convingși, în urma cercetării pe care au efectuat-o, că există "o ruptură între retorică și realitate în domeniul managementului resurselor umane, între teoria și practica de MRU, între ceea ce spune funcțiunea RU că face și practica respectivă așa cum o percep angajații, și între ceea ce crede conducerea superioară că trebuie să fie rolul funcțiunii RU și rolul pe care îl îndeplinește aceasta efectiv". Utilizarea obsesivă a noțiunii de "retorică", întâlnită atât la autorii menționați, cât și la alții, sugerează existența unei convingeri profund înrădăcinată și cinice, în rândul acestor teoreticieni, că managerii nu sunt niciodată sinceri în ceea ce spun, sau chiar dacă sunt sinceri, nu fac nimic ca să-și transforme vorbele în fapte.

Activități de bază ale MRU

Activitățile de bază ale MRU, pe care le desfășoară atât managerii de execuție, cât și profesioniștii RU, sunt:

Organizare

- *Proiectare organizatorică* – conceperea unei organizații care să asigure resursele cerute pentru toate activitățile necesare, care să le grupeze într-un mod favorabil integrării și cooperării, care să reacționeze în mod flexibil la schimbare, și care să permită un proces eficient de comunicare și de luare a deciziilor.
- *Definirea (proiectarea) posturilor și a rolurilor de muncă* – stabilirea conținutului și a răspunderilor aferente posturilor sau rolurilor de muncă, în vederea maximizării motivației intrinseci și a satisfacției profesionale.
- *Dezvoltarea organizației* – stimularea, planificarea și implementarea programelor destinate să îmbunătățească eficacitatea cu care funcționează organizația și se adaptează la schimbare.

Raporturile de muncă

Îmbunătățirea calității raporturilor dintre angajator și angajați, prin crearea unui climat de încredere și dezvoltarea unui contract psihologic în mai mare măsură pozitiv.

Managementul cunoștințelor profesionale

Conceperea unor procese specifice pentru asimilarea și partajarea cunoștințelor profesionale, care să extindă și să îmbunătățească învățarea și performanța organizației.

Procurarea resurselor umane

- *Planificarea resurselor umane* – evaluarea cerințelor viitoare de personal, atât din punct de vedere numeric, cât și al gradului de calificare și competență, și conceperea și implementarea planurilor necesare pentru satisfacerea acestor cerințe.
- *Recrutarea și selecția* – obținerea numărului și tipului de oameni de care are nevoie organizația.

Managementul performanței

Obținerea unor rezultate mai bune de la organizație, echipe și angajați individuali, prin cuantificarea și gestionarea performanței pe baza cadrului regulamentar stabilit în materie de obiective și competențe necesare; evaluarea și îmbunătățirea performanței; identificarea și satisfacerea nevoilor de învățare și dezvoltare.

Dezvoltarea resurselor umane

- *Învățare organizațională și individuală* – elaborare sistematică a proceselor de învățare organizațională și individuală; asigurarea posibilităților de învățare pentru angajați, în ideea ca aceștia să-și dezvolte capacitățile, să-și fructifice potențialul și să-și îmbunătățească angajabilitatea.
- *Dezvoltare managerială* – asigurarea unor posibilități de învățare și dezvoltare care să amplifice capacitatea managerilor de a aduce o contribuție importantă la atingerea scopurilor organizației.
- *Managementul carierei* – planificarea și dezvoltarea carierelor pentru angajați cu potențial.

Managementul recompenselor

- *Sistemele de remunerare* – conceperea unor structuri și sisteme de remunerare care să fie echitabile, oneste și transparente.
- *Remunerarea contingentă* – corelarea recompenselor financiare cu rezultatele, competența, contribuția, aptitudinile demonstrate și efortul.
- *Recompensele non-financiare* – asigurarea unor recompense non-financiare pentru angajați, cum ar fi recunoaștere, responsabilitate sporită și posibilitatea de a avea realizări și a evolua.

Relațiile cu angajații

- *Relațiile colective de muncă* – gestionarea și întreținerea relațiilor formale și informale cu sindicatele și membrii acestora.

- *Implicarea și participarea angajaților* – acordarea posibilității de a-și exprima opiniile, partajarea informațiilor cu angajații și consultarea lor în chestiuni de interes comun.
- *Comunicarea* – crearea și transmiterea informațiilor de interes pentru angajați.

MRU în context

Procese de management al resurselor umane au loc în contextul mediului intern al organizației și al celui extern. În foarte mare măsură, ele vor depinde de factorii de mediu care au incidență asupra lor.

Teoria contingențială

Teoria contingențială spune că definițiile privind scopurile, politicile și strategiile; listele de activități; și analizele referitoare la rolul departamentului RU, nu au valabilitate decât dacă sunt corelate cu circumstanțele în care acționează organizația. Descrierile din manualele de genul celui de față nu pot fi decât generalizări, care propun abordări și oferă principii orientative de acțiune; nu pot fi prescriptive, în sensul definirii exacte a ceea ce trebuie făcut.

În esență, teoria contingențială se referă la necesitatea de a crea un raport de concordanță între ceea ce este și dorește să devină organizația (strategia proprie, cultura, scopurile, tehnologia, oamenii care lucrează pentru ea și mediul extern în care acționează) și ceea ce face organizația (cum este structurată, procesele, procedurile și practicile pe care le pune în aplicare).

Factorii contextuali

Principalii factori contextuali care influențează politicile și practicile RU sunt:

Tehnologia

Tehnologia întreprinderii exercită o influență majoră asupra mediului intern – a modului în care este organizată munca, gestionată și efectuată. Introducerea unei tehnologii noi poate avea ca rezultat schimbări considerabile în cadrul proceselor și al sistemelor. Devin necesare aptitudini profesionale noi și sunt elaborate metode noi de muncă. Rezultatul poate fi o extindere a bazei de calificare a organizației și a angajaților ei, inclusiv policalificarea (luarea măsurilor necesare pentru ca oamenii să dețină o gamă de aptitudini profesionale care să le permită să execute în mod flexibil o varietate de sarcini, adesea într-un mediu profesional caracterizat prin munca în echipă). Dar ar putea avea ca rezultat și o reducere a calificării și a numărului de posturi (restructurare).

Noua tehnologie poate, prin urmare, să reprezinte o gravă amenințare pentru angajați. Lumea muncii s-a schimbat în multe feluri. În birouri și laboratoare computerizate găsim azi oameni care își folosesc cunoștințele acumulate; tehnicienii muncesc în cadrul unor sisteme de producție integral computerizate. Foarte posibil ca aceste categorii de lucrători să necesite un alt tip de management decât funcționarii sau operatorii de mașini industriale pe care îi înlocuiesc.

Ramurile de servicii au devenit predominante, iar producția se află în declin. Noile medii de muncă de tipul centrelor de apel telefonic pentru clienți au devenit ceva obișnuit, iar "telemunca" (lucrul de la distanță sau de acasă, prin intermediul unui calculator conectat la rețea) este din ce în ce mai mult folosită.

Presiunile concurențiale

Concurența globală în sectoarele mature de producție și servicii este din ce în ce mai mare. La acest fenomen contribuie ușurința în transferul de tehnologie și diminuarea barierelor în calea comerțului internațional. Exigențele clienților cresc, pe măsură ce se ating standarde noi grație concurenței internaționale. Organizațiile răspund acestei concurențe devenind "concentrate pe client", reducându-și timpii de reacție, punând accentul pe calitate și îmbunătățire continuă, accelerând introducerea noii tehnologii, operând în mod mai flexibil și reducându-și costurile.

Întreprinderile au fost presate să devină "economicoase și nemiloase", prin reducerea numărului de posturi și eliminarea unor niveluri de management și supraveghere. Astfel, au început să-și reducă efectivul permanent de personal la un nucleu de angajați esențiali, apelând în mai mare măsură la lucrători periferici (subcontractori, personal temporar) și "externalizând" sarcini de muncă către prestatori de servicii din afara organizației – ceea ce reduce costurile cu forța de muncă și permite întreprinderii să-și sporească sau să-și diminueze cu ușurință numărul resurselor de muncă disponibile, în funcție de fluctuația nivelului de activitate economică. Astfel, se transformă în așa-numitele "firme flexibile". Faza ultimă de evoluție în acest proces este firma sau corporația "virtuală", unde, prin utilizarea extensivă a tehnologiei informaționale, mare parte din personalul de marketing și cel specializat lucrează în principal de acasă, venind la birou numai cu ocazii speciale pentru a-și ocupa "pupitrele fierbinți", și petrecând mai mult timp cu clienții sau beneficiarii lor.

O altă reacție des întâlnită la presiunea forțelor concurențiale este reproiectarea procesului economic sau reproiectarea organizatorică a proceselor din firmă (concept numit de regulă BPR, de la *business process re-engineering*), care analizează procesele ce cuprind și leagă între ele funcțiunile firmei, de la început și până la sfârșit. Analiza abordează procesele care se desfășoară pe orizontală în organizație, pentru a vedea cum ar putea fi integrate mai bine, dar și raționalizate organizatoric. Prin urmare, poate să reprezinte baza de plecare pentru un demers de reproiectare a organizației. Dintr-o perspectivă RU, efectul unui demers de BPR poate foarte bine să fie necesitatea de a atrage sau dezvolta personal cu aptitudini noi, precum și imperativul de a îmbunătăți munca în echipă. De asemenea, accentuează importanța unei abordări integrate – și coerente – a elaborării și implementării politicilor de RU și a practicilor privind raporturile de muncă. Reproiectarea organizatorică promite adesea mai mult decât reușește să realizeze, iar aspectele umane au fost adesea neglijate, acordându-se insuficientă atenție managementului schimbării și recalificării personalului.

Reacții organizaționale cu efect asupra angajaților

Reacțiile la creșterea gradului de tehnologizare și a presiunilor economice și concurențiale au modificat substanțial natura managementului forței de muncă în anii '80 și '90. Termenul de "management al resurselor umane" nu face altceva decât să descrie aceste schimbări, nefiind astfel o nouă abordare.

În documentul intitulat *People Make the Difference – Oamenii contează*, Institutul de Personal și Dezvoltare (1994) sugerează că forțele motrice ale concurenței influențează modul în care este organizată și condusă forța de muncă, după cum urmează:

- descentralizarea și delegarea la niveluri inferioare a luării deciziilor;
- structuri organizatorice mai reduse pe orizontală și pe verticală;
- inițiative de calitate totală și de organizare economicoasă a structurii;
- angajarea directă a unui număr mai mic de specialiști în firmă;
- crearea unei forțe de muncă flexibile;
- mai multe inițiative de lucru în echipă, lucru pe proiecte și cu participare interdepartamentală;
- structuri bazate mai degrabă pe împuternicire, decât pe autoritatea de comandă;
- grad sporit de autogestione și responsabilitate pentru indivizi și echipe;
- deschidere, onestitate și parteneriat în relațiile dintre angajatori și angajați;
- necesitate sporită ca managerii să-și dezvolte aptitudinile interpersonale, de conducere a unei echipe și de motivare, atunci când își îndeplinesc rolurile de facilitare și coordonare;
- imperativul ca toată lumea să adopte în mai mare măsură o orientare spre client;
- accent pe dezvoltarea continuă pentru dobândirea avantajului competitiv prin intermediul oamenilor.

Pe de altă parte, "Studiul asupra raporturilor de muncă din Marea Britanie" a venit cu o altă perspectivă, din multe puncte de vedere. Conform sintezei făcute de Gallie et al. (1998), principalele constatări au fost următoarele:

- cerere crescândă pentru aptitudini și calificări profesionale, deosebit de pronunțată pentru cei cu pregătire managerială și de specialitate, personal tehnic și de birou, și muncitori calificați;
- creștere a nesiguranței în privința locului de muncă, mai pronunțată în cazul bărbaților decât al femeilor;
- creștere a numărului de angajați cu timp parțial și al angajaților femei; extinderea gradului de ocupare a femeilor s-a făcut aproape în totalitate prin extinderea angajării cu timp parțial (numărul posturilor cu timp parțial în care erau încadrate femei a crescut de la 3,3 milioane în 1971 la 5 milioane în 1995);
- apariția managementului resurselor umane ca filozofie de gestionare a forței de muncă în care se pune accent pe investiția în formare profesională, pe obținerea angajamentului asumat, pe comunicare și pe remunerarea performanței;
- un accent sporit pe organizarea flexibilă a muncii, pentru a asigura reacția rapidă;
- sporire asociată a numărului de lucrători angajați pe bază de contracte nestandard (cu timp parțial, pe durată determinată, și utilizarea lucrătorilor pe cont propriu în calitate de subcontractori);
- reducere a posibilităților de a face carieră prin promovare, datorită curentului în favoarea structurilor organizatorice aplatizate;

- diminuare a puterii sindicatelor, în parte datorită legislației, dar mai ales în termeni numerici, din motive structurale, adică declinul producției la scară mare și ascensiunea ramurilor de servicii;
- asociată cu scăderea importanței sindicatelor, o deplasare în direcția individualizării raporturilor de muncă, negocierile colective deținând o pondere mai scăzută;
- puține dovezi în favoarea ideii că participarea colectivă a crescut odată cu restructurarea raporturilor de muncă din ultimul deceniu;
- opinia larg răspândită că nivelul de stres (tensiune psihică și oboseală) a crescut, ca rezultat al intensității sporite a muncii și al orarului prelungit de lucru.

Provocarea la adresa MRU

Ulrich (1998) subliniază că schimbările de mediu și contextuale ridică în fața organizațiilor o serie de provocări concurențiale care le obligă să implice funcțiunea RU în efortul de creare a unor noi capacități. Acestea sunt prezentate mai jos.

Globalizarea impune organizațiilor să-și deplaseze în toată lumea oamenii, ideile, produsele și informațiile, pentru a satisface cerințele locale. În elaborarea strategiei trebuie adăugate în ecuație noi și importante componente: situații politice volatile, aspecte litigioase ale comerțului mondial, rate fluctuante de schimb valutar și culturi sociale nefamiliare.

Profitabilitate prin creștere – dezideratul puternic al creșterii veniturilor obligă companiile să se arate creative și inovatoare, iar aceasta înseamnă încurajarea circulației libere a informațiilor și partajarea cunoștințelor între angajați.

Tehnologia – provocarea constă în a face din tehnologie o componentă viabilă și productivă a cadrului muncii.

Capitalul intelectual – aceasta este sursa de avantaj competitiv pentru organizații. Provocarea constă în a face ca firmele să aibă capacitatea de a găsi, a asimila, a remunera și a păstra capitalul uman sub forma indivizilor înzestrați de care au nevoie, și care pot să susțină evoluția unei organizații globale receptive atât la cerințele clienților ei, cât și la "posibilitățile în dezvoltare rapidă ale tehnologiei". De asemenea, trebuie să analizeze cum poate fi dezvoltat capitalul social al organizației – modurile în care interacționează oamenii. Foarte important, organizațiile trebuie să se concentreze pe capitalul organizațional – cunoștințele pe care le dețin și modul în care trebuie gestionate.

Schimbare, schimbare și înăuși schimbare – cea mai importantă provocare cu care se confruntă companiile este aceea de a se adapta la schimbarea neîncetată – practic, de a o adopta. Ele trebuie să fie capabile "să învețe repede și continuu, și să preia mai rapid și cu mai puțin efort noile imperative strategice".

Concluzii

Ansamblul factorilor contextuali menționați mai sus, învățămintele trase din teoria competițională și informațiile existente despre variația considerabilă a practicilor RU în rândul organizațiilor indică faptul că nu există un model universal al MRU. Atunci când comparăm conceptele MRU cu cele ale managementului personalului, nu obținem nimic altceva decât deosebiri fără diferențe. Așa cum spunea David Guest (1989a), "Modelul MRU nu este decât una din multele și variatele forme de management al personalului,

iar pentru unele companii s-ar putea să nici nu fie cea mai viabilă". Se poate susține, însă, că unul din aspectele definitorii ale MRU îl reprezintă concentrarea sa strategică, și tocmai acest aspect, așa cum este exprimat prin conceptul de MRU strategic, face subiectul capitolului următor.

MRU este un lucru în care conducerile manageriale înclină să creadă, deci ar putea fi văzut pur și simplu ca idee privind modul în care pot fi conduși cel mai bine oamenii pentru a îndeplini obiectivele organizației. În acest caz, conceptele de tip integrare strategică, managementul culturii, angajament asumat și managementul calității totale, alături de o filozofie unitară (Interesele conducerii manageriale coincid cu cele ale angajaților), se integrează perfect în modelul MRU. Firește, aceste noțiuni au intrat în vocabularul managerilor și susțin ideea că un lucru care ar putea fi descris, în termeni generali, ca MRU strategic (chiar dacă managerii nu vor folosi acest termen ca atare), îi va ajuta să îmbunătățească performanța organizațională pe termen lung. Pe de altă parte, există riscul ca așteptările lor în privința a ceea ce poate realiza MRU prin utilizarea a diverse mecanisme simpliste, cum ar fi remunerarea în funcție de performanță, să se dovedească nerealistă, așa cum au demonstrat Mabey et al. (1998) și Gratton et al. (1999).

Nu se poate contesta că există un lucru, indiferent dacă ne place sau nu, care poate fi descris cu termenul de "filozofie MRU", chiar dacă nu face altceva decât să înglobeze schimbările în metodele de management al personalului care aveau loc oricum. Dar MRU poate fi pus în practică atât cu oameni ce poartă titlatura de directori de personal, cât și cu cei a căror titlatură a fost schimbată în cea de directori de resurse umane.

Noțiunile de MRU au fost influențate de evoluțiile contextuale, așa cum am arătat mai sus, deci definițiile date MRU n-au făcut altceva decât să exprime modul în care aceste evoluții au influențat politicile de management al forței umane. MRU este un concept în evoluție. Nu este o abordare nouă. Abordările unitariste de personal existau deja de multă vreme, când a fost inventat MRU. Unii angajatori și-au exploatat dintotdeauna lucrătorii, așa cum ne arată teoria procesului de muncă (Braverman, 1974), și nu au nevoie să invoce filozofia MRU pentru a-și justifica atitudinea. În mod similar, unii manageri și-au tratat dintotdeauna lucrătorii practic ca pe mașini (taylorism), fără a pune acestei abordări eticheta de MRU. Pe de altă parte, este foarte regretabil că unii manageri încep să invoce retorica MRU, dar în realitate continuă să-și exploateze lucrătorii, tratându-i ca pe simpli factori de producție care se procură și se îndepărtează după bunul plac al conducerii manageriale. Chestiunile privind transformarea discursului în realitate, pe baza unui cadru de acțiune strategic, sunt analizate în capitolul care urmează.

Capitolul 2

Managementul strategic al resurselor umane

Managementul strategic al resurselor umane este un termen care desemnează o abordare integrată a elaborării strategiilor de RU care vor permite organizației să-și atingă scopurile. Este corelat cu conceptul de strategie, care, conform definiției date de Johnson și Scholes (1993), este "Direcția și anvergura de acțiune a unei organizații pe termen mai lung, care aspiră să creeze o corespondență perfectă între resursele organizației și mediul în schimbare al acesteia, în particular piețele, clienții și beneficiarii, pentru a îndeplini așteptările grupurilor de persoane interesate în buna funcționare a organizației".

Conceptul de MRU strategic și implicațiile practice ale acestui concept vor fi studiate în acest capitol prin următoarea succesiune de idei:

- definirea MRU strategic;
- țelurile MRU strategic;
- argumentația în favoarea MRU strategic;
- MRU strategic orientat spre resurse;
- abordări ale MRU strategic;
- limite ale conceptului de MRU strategic;
- formularea și implementarea strategiilor de RU.

Definirea MRU strategic

MRU strategic este o abordare a luării deciziilor în privința intențiilor și planurilor organizației care se referă la raporturile de muncă dintre organizație și angajați și la strategiile, politicile și practicile de recrutare, formare profesională, dezvoltare profesională, management al performanței, recompensare și management al relațiilor cu angajații. Trăsătura definitorie a MRU strategic constă în caracterul integrat: strategiile de RU sunt în general integrate pe verticală cu strategia economică a întreprinderii și pe orizontală unele cu altele. Strategiile de RU elaborate printr-o abordare de MRU strategic sunt componente esențiale ale strategiei economice a organizației.

Obiectul MRU strategic

MRU strategic se ocupă de raportul dintre managementul resurselor umane și managementul strategic din firmă. MRU strategic se referă la direcția generală pe care dorește

organizația s-o urmeze în realizarea obiectivelor sale cu ajutorul oamenilor. Se susține că, deoarece capitalul intelectual constituie o sursă importantă de avantaj competitiv și dat fiind că în ultimă instanță oamenii sunt aceia care implementează planul strategic, conducerea managerială superioară trebuie să țină cont de toate aceste considerente vitale atunci când își elaborează strategiile corporative. MRU strategic face parte integrantă din aceste strategii.

MRU strategic abordează probleme organizaționale generale relative la schimbări produse în structura și cultura organizației, eficacitatea și performanța acesteia, armonizarea resurselor cu cerințele viitoare, crearea unor capacități distinctive, managementul cunoștințelor și managementul schimbării. Are ca obiect atât satisfacerea cerințelor de capital uman, cât și dezvoltarea capacităților procesuale, respectiv capacitatea de derulare eficace a proceselor de activitate. Pe ansamblu, ia în considerare orice chestiune importantă care influențează planul strategic al organizației sau este influențată de acesta. Așa cum observă Boxall (1996): "Chestiunile critice de care se ocupă MRU, cum ar fi alegerea cadrelor de conducere superioare și formarea unor tipare principiale pozitive în relațiile de muncă, au importanță strategică în orice firmă".

Domeniul de concentrare al MRU strategic

MRU strategic se concentrează pe acțiunile care diferențiază firma de concurenții ei (Purcell, 1999). MRU strategic elaborează declarații de intenție care definesc mijloacele de atingere a scopurilor, și se ocupă de alocarea pe termen lung a resurselor importante ale companiei și de adecvarea acestor resurse și capacități la mediul extern. Strategia este o perspectivă asupra modului în care se pot aborda problemele critice sau factorii determinanți ai succesului, iar deciziile strategice urmăresc să producă un efect major și de durată asupra comportamentului și reușitei organizației.

După Hendry și Pettigrew (1986), MRU strategic are patru sensuri:

- recursul la planificare;
- abordare coerentă a proiectării și gestiunii sistemelor de personal, pe baza unei politici a raporturilor de muncă și a unei strategii privind forța de muncă și adesea întemeiată pe principii unei "filozofii";
- armonizarea activităților și politicilor de MRU cu o anume strategie economică explicită;
- considerarea oamenilor din organizație ca o "resursă strategică" pentru dobândirea "avantajului competitiv".

Țelurile MRU strategic

Țelul fundamental al MRU strategic este de a genera capabilitate strategică prin înzestrarea organizației cu angajați calificați, devotați și bine motivați de care are nevoie pentru a dobândi un avantaj competitiv susținut. Obiectivul său este de a asigura o direcție de acțiune într-un mediu adesea turbulent, astfel încât necesitățile economice ale organizației, dar și necesitățile individuale și colective ale angajaților ei, să poată fi satisfăcute prin elaborarea și implementarea unor politici și programe coerente și practice de RU. Așa cum observă Dyer și Holder (1998), MRU strategic ar trebui să ofere "cadre structurale unificatoare care să fie în același timp generale, fundamentate contingențial și integrate".

Când se analizează țelurile MRU strategic este necesar să se considere gradul în care strategia de RU țină cont de interesele tuturor categoriilor de persoane interesate în funcționarea organizației, ale angajaților în general dar și ale proprietarilor și managerilor. În termenii lui Storey (1989), "MRU strategic umanist" acordă mai mare atenție aspectului de relații umane al managementului forței de muncă, punând accent pe siguranța locului de muncă, dezvoltare continuă, comunicare, implicare, calitatea vieții profesionale și echilibrul dintre viața profesională și cea personală. Considerentele etice sunt importante. "MRU strategic tehnicist", pe de altă parte, acordă mai multă atenție randamentului ce trebuie obținut din investiția în resurse umane, în interesul organizației.

La modul ideal, MRU strategic ar trebui să încerce să realizeze un echilibru adecvat între elementele umaniste și cele tehnice. Toate organizațiile există pentru a realiza ceva și trebuie să se asigure că au resursele necesare pentru acest lucru și că le folosesc în mod eficace. Dar trebuie să țină cont și de considerentele umane pe care le conține conceptul de MRU strategic umanist. În termenii lui Quinn Mills (1983), ele trebuie să-și planifice activitatea, gândindu-se la oameni, luând în considerare necesitățile și aspirațiile tuturor membrilor organizației. Problema e că în multe organizații considerentele tehnice au întâietate, lăsându-le mult în urmă pe cele umaniste.

Argumentația în favoarea MRU strategic

Argumentul în favoarea MRU strategic este avantajul perceput de a avea o bază convenită și înțeleasă pentru elaborarea abordărilor pe termen mai lung în privința managementului forței de muncă. Lengnick-Hall și Lengnick-Hall (1990) sugerează că temeiul pe care se sprijină acest argument într-o întreprindere economică este ideea dobândirii avantajului competitiv cu ajutorul MRU: "Avantajul competitiv este însăși esența strategiei concurențiale. Acest concept circumscrie toate acele capacități, resurse, relații și decizii care permit unei organizații să fructifice oportunitățile favorabile de pe piață și să evite amenințările la adresa poziției pe care dorește s-o ocupe pe piață." În tot mai mare măsură, susțin cei doi autori, se recunoaște că o abordare orientată spre resurse a MRU strategic, așa cum vom arăta mai departe, reprezintă cheia dobândirii unei superiorități concurențiale.

MRU strategic orientat spre resurse

Conceptul de MRU strategic orientat spre resurse se întemeiază pe convingerea, exprimată de Hamel și Prahalad (1989), că avantajul competitiv poate fi obținut dacă firma poate să atragă și să dezvolte resurse umane care îi dau posibilitatea să învețe mai repede și să-și aplice cunoștințele învățate în mod mai eficace decât rivalii ei. Barney (1991) este de părere că avantajul competitiv susținut rezultă din realizarea și utilizarea eficace a unor structuri grupate de resurse distinctive pe care concurenții nu pot să le imite.

Abilitățile unic-excepționale în rândul angajaților, printre care performanța superioară, productivitatea, flexibilitatea, inovarea și capacitatea de a asigura niveluri ridicate de servicii personale a clienților, sunt moduri în care oamenii furnizează o componentă de importanță capitală în crearea poziției concurențiale a unei organizații. Tot oamenii sunt cei care dau elementul-cheie în gestionarea interdependențelor hotărâtoare dintre activitățile funcționale și importante relații cu mediul exterior. Se poate argumenta că unul

din beneficiile evidente aduse de avantajul competitiv bazat pe managementul eficient al forței de muncă îl reprezintă faptul că un asemenea avantaj este foarte greu de imitat. Strategiile, politicile și practicile de RU ale unei organizații sunt o combinație unică de procese, proceduri, personalități, stiluri, capacități și cultură organizațională. Una din cheile dobândirii avantajului competitiv este capacitatea de a diferenția ceea ce oferă firma clienților ei de ceea ce oferă concurenții firmei. O astfel de diferențiere poate fi dobândită prin aplicarea unor strategii de RU care să garanteze că:

- firma are oameni de mai înaltă calitate decât concurenții ei;
- capitalul intelectual unic pe care îl posedă firma este dezvoltat și protejat;
- se dezvoltă o cultură a firmei care încurajează învățarea organizațională.

Țelul oricărei abordări orientate spre resurse este de a îmbunătăți capacitatea acestor resurse – realizarea concordanței strategice dintre resurse și posibilități și obținerea valorii adăugate din utilizarea eficientă a resurselor. În concordanță cu teoria capitalului intelectual, teoria orientării spre resurse accentuează ideea că investiția în oameni le sporește acestora valoare pentru firmă. Strategia orientată spre resurse, așa cum arată Boxall (1991), poate să dezvolte capacitatea strategică. Obiectivul strategic este de a "crea firme care să fie mai inteligente și mai flexibile decât concurenții lor" (Boxall, 1996), prin angajarea și dezvoltarea unor oameni mai înzestrați și prin extinderea bagajului lor de aptitudini profesionale.

Strategia orientată spre resurse are ca obiect, așadar, dezvoltarea cantitativă și calitativă a capitalului intelectual al firmei. Așa cum observă Ulrich (1998): "Cunoașterea a devenit un avantaj competitiv direct pentru companiile care vând idei și relații. Dificultatea pentru organizații constă în a se asigura că au capacitatea de a găsi, de a asimila, de a remunera și de a păstra oamenii înzestrați de care au nevoie". O argumentație convingătoare în favoarea strategiei orientate spre resurse este cea prezentată de Grant (1991):

Când mediul extern se află într-o stare de transformare, s-ar putea ca propriile resurse și capacități ale firmei să reprezinte o bază mult mai stabilă pentru a-și defini identitatea. Prin urmare, o definiție a întreprinderii în termenii a ceea ce este capabilă să facă s-ar putea să ofere o bază mai durabilă pentru strategie, decât o definiție având la bază nevoile (piețele, de exemplu) pe care întreprinderea încearcă să le satisfacă.

Abordări ale MRU strategic

Abordarea orientată spre resurse a MRU strategic se concentrează pe satisfacerea cerințelor de capital intelectual ale organizației. În acest scop, MRU strategic are ca obiect general dezvoltarea capacității resurselor și realizarea concordanței strategice, așa cum vom arăta mai jos, și în particular evaluarea avantajelor relative ale abordărilor care au la bază practica optimă, concordanța optimă sau considerentele de configurare, așa cum vom arăta ceva mai departe în acest capitol.

Capacitatea resurselor

Abordarea orientată spre capacitatea resurselor are ca obiect obținerea, dezvoltarea și păstrarea capitalului intelectual. Resursele umane sunt considerate o sursă majoră de

avantaj competitiv. Așa cum arăta Kamoche (1996), la baza acestei abordări a strategiei de RU se află recunoașterea explicită a "stocului de know-how" din firmă. Kamoche susține că optica orientată spre capacitatea resurselor este un mod de a concepe organizația în care "se valorifică domeniul managementului strategic al resurselor umane și se asigură un sistem-cadru unificator pentru acesta". Așa cum observă Schuler și Jackson (1987): "În interiorul acestui sistem-cadru, firmele încearcă să dobândească avantaj competitiv, utilizând resurse umane, prin dezvoltarea unor capacități (competențe) distinctive care decurg din natura relațiilor firmei cu furnizorii, clienții și angajații ei".

Concordanța strategică

Trăsătura primordială a MRU strategic este conceptul concordanței sau integrării. Această idee este uneori denumită "modelul armonizării". Walker (1992) definește MRU strategic drept "mijloacele prin care se aliniază managementul resurselor umane la componenta strategică a întreprinderii".

Strategia de RU trebuie să fie aliniată strategiei economice (adekvare verticală). Mai mult decât atât, strategia de RU ar trebui să facă parte integrantă din strategia economică, aducându-și contribuția la procesul de planificare economică în toate etapele acestuia. Integrarea verticală este necesară pentru a asigura congruența dintre strategia economică și cea de resurse umane, astfel încât aceasta din urmă să sprijine realizarea primeia și, practic, să ajute la definirea ei. Integrarea orizontală cu alte aspecte ale strategiei de RU se impune pentru ca diversele elemente ale acestei strategii să nu facă notă discordantă. Scopul este acela de a crea o abordare coerentă a gestionării forței umane, în care diversele practici aplicate să se sprijine reciproc.

Guest (1989b) este de părere că managementul strategic al resurselor umane se referă în mare măsură la integrare, și că unul din principalele obiective politice ale MRU constă în a se asigura că "este complet integrat în planificarea strategică, astfel încât practicile de MRU să fie folosite de managerii de execuție ca element al muncii lor de zi cu zi". Walker (1992) a arătat că strategiile de RU sunt strategii funcționale la fel ca strategiile de marketing, producție sau tehnologie informațională, dar se deosebesc de acestea prin faptul că au raporturi de interdependență cu toate celelalte strategii. Managementul oamenilor nu este o funcțiune distinctă, ci mijlocul prin care se implementează toate strategiile întreprinderii. Planificarea RU ar trebui să facă parte integrantă din formularea tuturor celorlalte strategii. Acolo unde este separată, se impune să fie îndeaproape aliniată.

Cele trei abordări principale

Cele trei abordări principale în elaborarea strategiilor de RU au fost definite de Richardson și Thompson (1999) după cum urmează:

1. Abordarea *practicii optime*, care se bazează pe convingerea că există un ansamblu de practici superioare ale MRU, care, dacă se adoptă, vor conduce la o performanță organizațională mai bună.
2. Abordarea *concordanței optime*, care se bazează pe convingerea că nu se pot emite rețete prescriptive universale pentru politicile și practicile de MRU. Totul depinde de contextul și cultura organizației și de strategia economică a acesteia.

3. Abordarea *configurațională*, care se concentrează pe identificarea unor configurații distinctive – grupări de practici RU “asamblate” care, combinate împreună, ar funcționa mai bine decât dacă ar exista ca entități fără legătură între ele. Acest concept este adesea denumit “grupare”.

Abordarea practicii optime

Această abordare are la bază convingerea că există un ansamblu de practici optime ale MRU și că adoptarea lor conduce la performanță organizațională superioară, așa cum se poate vedea în tabelul 2.1.

Toate acestea ar putea fi considerate elemente de “practică judicioasă”, dar, în conformitate cu teoria contingențială, e greu de acceptat că ar constitui în mod universal “practica optimă”. Ce merge bine într-o organizație nu e obligatoriu să meargă bine și în alta, deoarece s-ar putea să nu se potrivească cu strategia, cultura, stilul managerial, tehnologia sau practicile de muncă ale acesteia. Becker et al. (1997) observă că: “Sistemele de muncă organizațională înalt-performante sunt extrem de specifice și trebuie atent adaptate la situația particulară a fiecărei firme, pentru a se ajunge la rezultate optime.” Purcell (1999) a criticat și el optica practicii optime sau universalistă, atrăgând atenția asupra contradicției dintre ideea de practică optimă și perspectiva orientată spre resurse, care se concentrează pe activele intangibile ale firmei, inclusiv resursele umane, grație cărora firma poate obține rezultate mai bune decât concurenții ei. Autorul se întreabă cum poate “universalismul ideii de practică optimă să meargă mână în mână cu ideea că doar anumite resurse și proceduri sunt importante și valoroase, prin aceea că sunt rare și imperfect imitabile?” Pericolul constă în “adaptarea mecanică a strategiei la politicile și practicile de MRU”, așa cum subliniază Legge (1995).

Abordarea concordanței optime

Din motivele arătate mai sus, mulți autori admit că o “concordanță optimă” este mai importantă decât o “practică optimă”. Nu se pot emite rețete universale pentru politicile și practicile de MRU. Totul depinde de situație. Firește, aceasta nu înseamnă că “practica optimă”, adică metoda care funcționează bine într-un mediu dat, trebuie ignorată. Evaluarea comparativă (benchmarking) este utilizată ca mijloc de identificare a posibilităților de inovare sau dezvoltare care sunt valorificate cu mult succes în altă parte. Dar știind ce merge bine și, dacă se poate, ce nu merge bine în alte organizații comparabile, rămâne la latitudinea firmei să decidă ce anume are relevanță în termeni generali și ce învățăminte se pot trage, care să fie adaptate pentru a corespunde cerințelor sale particulare în materie de strategie și activitate curentă. Punctul de pornire ar trebui să fie o analiză a necesităților economice ale firmei în contextul propriu (cultură, structură, tehnologie și procese). Aceasta ar putea evidenția clar ce trebuie făcut. Iar apoi ar putea fi utilă în efortul de a alege și combina diverse componente ale “practicii optime” și de a concepe o abordare care să le aplice pe cele adecvate într-un mod corespunzător necesităților identificate.

Dar abordarea concordanței optime ridică unele probleme, așa cum arată Purcell (1999), care, după ce nimicește conceptul practicii optime, purcede la a face același lucru cu ideea de concordanță optimă: “În paralel, căutarea unui model contingențial sau de concordanță al MRU este limitată și de imposibilitatea modelării tuturor variabilelor conjuncturale, de dificultatea în a le evidenția interdependențele și a arăta modul în care schimbările

Tabelul 2.1 Practici optime de MRU

Guest (1999a)	Patterson et al. (1997)	Pfeffer (1994)	Departamentul Muncii al Statelor Unite (1993)
• Selecție și utilizare cu grijă a testelor de selecție pentru a-i identifica pe cei apti să aducă o contribuție reală. • Formare profesională, și în special o recunoaștere a faptului că formarea constituie o activitate permanentă. • Proiectare a posturilor care să asigure flexibilitate, angajament asumat și motivare, inclusiv măsuri pentru ca angajații să dețină responsabilitatea și autonomia de a-și folosi în întregime cunoștințele și aptitudinile. • Comunicare, în așa fel încât toată lumea să fie pe deplin informată cu ajutorul unui proces de comunicare bilaterală. • Programe de distribuție a acțiunilor către angajați (PDAA-uri), prin care angajații să fie permanent conștienți de implicațiile faptelor lor, inclusiv absențe și fluctuația personalului, pentru performanța financiară a firmei.	• Procese sofisticate de selecție și recrutare • Programe sofisticate de inducție • Formare profesională sofisticată • Sisteme de apreciere coerente • Flexibilitate a aptitudinilor forței de muncă • Variație a posturilor la nivel de execuție directă • Recursul la echipe formale. • Comunicare frecventă și comprehensivă cu forța de muncă. • Utilizarea echipelor de îmbunătățire a calității. • Termeni și condiții armonizate. • Remunerare de bază mai ridicată decât a concurenței. • Utilizarea sistemelor de stimulente.	• Siguranța locului de muncă • Angajare selectivă • Echipe autoadministrate. • Retribuție mare în funcție de performanță. • Formare profesională care să asigure o forță de muncă bine calificată și motivată. • Reducerea diferențierilor de statut. • Folosirea în comun a informațiilor.	• Sisteme minuoase și extensive pentru recrutare, selecție și formare • Sisteme formale pentru împărtășirea informațiilor către angajați. • Proiectare lipsită de echivoc a posturilor. • Procese de participare la nivel înalt. • Monitorizarea atitudinilor. • Aprecieria performanței. • Proceduri active de soluționare corectă a nemulțumirilor angajaților. • Sisteme de promovare și remunerare care să asigure recunoașterea și recompensarea angajaților de înaltă performanță.

produse în una din variabile au efect asupra celorlalte.” În opinia lui Purcell, organizațiile ar trebui să se preocupe mai puțin de practica optimă și concordanța optimă și să se arate mai sensibile la procesele de schimbare organizațională, astfel încât să poată “evita căderea în capcana dilematică a opțiunii raționale”.

Abordarea configurațională (gruparea sau configurarea)

"Gruparea" se referă la elaborarea și implementarea mai multor practici de RU împreună, în așa fel încât să fie interdependente și, prin urmare, să se completeze și să se susțină reciproc.

Procesul respectiv este uneori descris ca adoptare a unui "mod de funcționare configurațional" (Delery și Doty, 1996) sau ca utilizare a "complementarităților" (MacDuffie, 1995). MacDuffie spune că: "Noțiunea de 'grupare' conține ideea implicită că practicile din interiorul grupării sunt interdependente și omogene în plan intern și că 'mai mult înseamnă mai bine' în ceea ce privește efectul asupra performanței, datorită efectului de suprapunere pozitivă și întărire reciprocă al practicilor multiple."

Dyer și Reeves (1995) definesc strategiile de resurse umane ca "grupări intern omogene de practici în materie de resurse umane". MacDuffie (1995), Arthur (1992) și Ichniowski et al. (1997) au studiat măsura în care se pot determina combinațiile de practici diferite și dacă există vreun raport între performanța organizațională și adoptarea unor asemenea "grupări". Concluzia la care au ajuns a fost aceea că o firmă cu grupări de practici RU ar trebui să aibă un nivel mai ridicat de performanță, cu condiția să atingă și niveluri ridicate de concordanță cu strategia sa concurențială. Dyer și Reeves observă că: "Argumentul în favoarea grupării este evident ... Dat fiind că performanța angajatului depinde atât de capacitate, cât și de motivație, este logic să se aplice practici având ca scop îmbunătățirea amândurora." Așadar, există mai multe moduri prin care angajații pot să dobândească aptitudinile necesare (cum ar fi selecție și formare atentă) și multiple stimulente în direcția amplificării motivației (diverse forme de recompensare financiară și nefinanciară). Un studiu pe marginea a diverse modele descriptive de practici RU pentru analiza legăturii dintre MRU și performanța economică, avându-i ca autori pe Dyer și Reeves, a ajuns la concluzia că activitățile care apar în majoritatea acestor modele sunt implicarea, selecția atentă, formarea extensivă și remunerarea contingentă.

Problema abordării grupate constă în a alege cel mai bun mod de corelare a diverselor practici utilizate. Nu există nici o dovadă că un anumit gen de grupare ar fi în general mai bun decât altul. Delaney și Huselid (1996) nu au reușit să identifice nici un efect pozitiv al aplicării unor combinații anume de practici RU, față de aplicarea tuturor practicilor existente, deși așa cum notează Guest (1997), mai mulți cercetători au arătat că simpla utilizare a unui număr mai mare de practici înalt-performante va duce la rezultate mai bune.

Într-un anumit sens, MRU strategic este o noțiune holistă, privind organizația ca pe un tot unitar și ocupându-se de ceea ce trebuie făcut peste tot în organizație, luată ca întreg, pentru ca aceasta să-și poată îndeplini obiectivele corporative strategice. Nu are în vedere programe și metode izolate, și nici elaborarea ad hoc de programe RU.

În ansamblul de aserțiuni logice pe care le face în privința MRU, Guest (1989b) include și ideea că integrarea strategică se referă, printre altele, la capacitatea organizației de a asigura coerența diverselor aspecte ale MRU. Un mod de a privi acest concept este prin a spune că se va realiza un oarecare grad de coerență, dacă mai întâi există un imperativ strategic primordial sau o forță motrice predominantă, cum ar fi calitatea, performanța sau necesitatea de a dezvolta aptitudini sau competențe profesionale, și în al doilea rând, dacă acest lucru inițiază diverse procese și politici destinate să se coreleze și să funcționeze concertat, pentru a furniza anumite rezultate definite. De exemplu, dacă forța motrice ar fi imperativul de îmbunătățire a performanței, s-ar putea apela la tehnici de stabilire a profilului de competență, pentru a specifica standardele de recrutare, pentru

a identifica nevoile de învățare și dezvoltare și pentru a indica standardele necesare de comportament sau performanță. Modelele-cadru de competență ar putea fi utilizate ca bază pentru planificarea resurselor umane și în centrele de dezvoltare. De asemenea, ar putea fi înglobate în procesele de management al performanței în care scopurile urmărite în primul rând de dezvoltare, iar competențele sunt folosite drept criterii de analiză a comportamentului și de evaluare a nevoilor de învățare și dezvoltare. Evaluarea postului ar putea avea la bază nivelurile de competență și s-ar putea introduce sisteme de remunerare în funcție de competență. Acest ideal se poate dovedi dificil de atins ca "proiect general", care se pretează la punerea imediată în practică, fiind probabil nevoie să se facă elaborarea lui progresivă.

Limitele conceptului de MRU strategic

Conceptul de MRU strategic pare să se înteleze pe convingerea că formularea strategiei este un proces rațional și liniar, așa cum se arată în diagrama din figura 2.1. Conform reprezentării, strategia generală de RU pornește din strategia economică a organizației și generează strategii specifice de RU în domeniile-cheie de activitate. Toate acestea au loc pe baza unor analize sistematice ale mediilor intern și extern ale organizației, prin care se identifică problemele economice, organizaționale și de RU ce se cer abordate.

Însă în viața reală MRU strategic nu este de obicei un proces formal, bine articulat și liniar, care să decurgă logic din strategia economică. Mintzberg (1987) a subliniat că strategiile se formează în timp, ca răspuns la situații ce evoluează. Iar Tyson (1997) atrage atenția că:

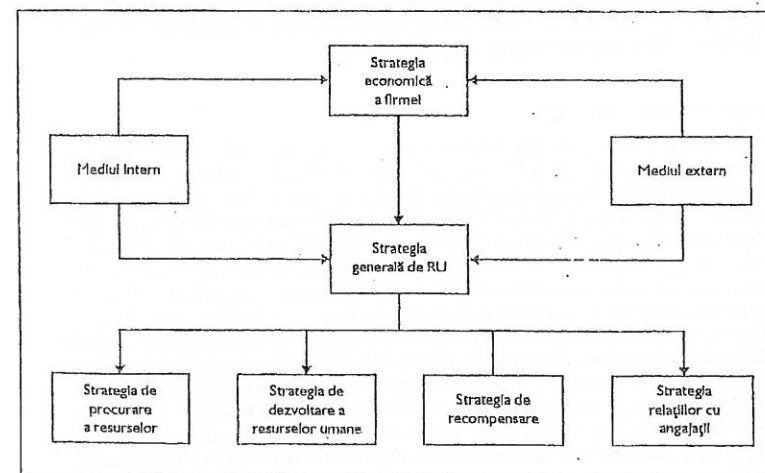


Figura 2.1 Un model liniar de MRU strategic

- strategia este embrionică și flexibilă – se referă întotdeauna la “ce urmează să fie”, și nu există niciodată la timpul prezent;
- strategia se realizează nu doar prin declarații formale, ci se materializează și prin acțiuni și reacțiuni;
- strategia este o descriere a unei acțiuni orientate spre viitor, întotdeauna îndreptată spre schimbare;
- procesul de management condiționează prin sine strategiile care apar.

Strategiile economice pot fi formulate pe măsură ce sunt utilizate; ele sunt într-o permanentă stare de evoluție și pot fi obscure. În aceste condiții, cum se poate realiza “concordanța strategică”?

Cercetarea desfășurată de Gratton et al. (1999) în opt organizații britanice a stabilit că nu se poate vorbi despre un efort total și reușit de realizare a concordanței interne: “În nici unul dintre cazuri nu exista o strategie clar elaborată și articulată, care să fie tradusă într-un ansamblu de inițiative sau practici sau resurse umane apte să se susțină reciproc.”

Probleme în realizarea concordanței interne pot să apară din următoarele motive:

- însăși complexitatea organizației și a strategiilor sale, care ar putea face dificilă omogenitatea de orice fel a unei game variate de activități și planuri;
- dorința conducerii de a avea soluții rapide, care duc la inovații izolate de activitățile RU complementare – cel mai des întâlnit exemplu în acest sens este introducerea remunerației în funcție de performanță în absența unor procese bine integrate de management al performanței;
- existența unor abordări incrementale în elaborarea practicilor de RU, apărute probabil în urma insistențelor conducerii manageriale sau din cauza constrângerilor financiare;
- dificultatea de a decide ce “grupări” au șansa de a se dovedi cele mai adecvate circumstanțelor;
- incapacitatea unor practicieni RU de a înțelege necesitatea de realizare activă a integrării;
- dificultăți de implementare acolo unde chiar și atunci când există un “proiect general” și multă retorică, realitatea este mult diferită – corelațiile sunt greu de menținut, managerilor de execuție le este indiferent sau sunt incapabili să-și joace rolul, iar angajații se arată suspicioși sau de-a dreptul ostili noilor inițiative corelate.

Formularea strategiilor de RU

Conceptul de MRU strategic poate părea oarecum nebulos și, așa cum au constatat Gratton și colaboratorii, transformarea discursului în realitate se poate dovedi o treabă dificilă. E relativ ușor să faci declarații generale de intenție strategică, dar elaborarea și formularea precisă a unor strategii concrete pe termen lung poate fi o chestiune mult mai complicată. Totuși, chiar dacă strategiile de RU sunt uneori greu de elaborat și implementat cu succes, se recomandă o abordare strategică, pentru a asigura o perspectivă asupra direcției și scopurilor urmărite, și ca fundament pentru elaborarea unor politici și practici de RU

relevante și coerente. Realizarea concordanței strategice poate că nu este o treabă ușoară, dar merită din plin încercată.

Abordare a formulării strategiilor de RU

Richardson și Thompson (1999) sunt de părere că strategia, indiferent dacă vorbim de RU sau de orice alt tip de strategie managerială, trebuie să aibă două elemente esențiale: trebuie să existe obiective strategice, adică lucruri pe care urmează să le realizeze strategia, și trebuie să existe un plan de acțiune, adică mijloacele prin care se presupune că vor fi realizate obiectivele respective. Obiectivele trebuie definite în termenii generali a ceea ce se cere făcut pentru a satisface necesitățile economice ale organizației și necesitățile individuale ale angajaților. Pornind de la acest fundament general, se pot formula strategii mai precise de RU și se pot face planuri pentru implementarea lor.

Să nu uităm însă că MRU strategic este esențialmente o atitudine mentală: o credință în avantajele clarificării intențiilor și ale garantării că lucrurile planificate concordă cu strategia economică și că diversele componente ale strategiei de RU sunt integrate unele cu altele. Nu este un proces care să poată fi redus la o succesiune de etape logice. De obicei, lucrurile se petrec mult mai puțin ordonat decât sugerează modelele de tipul celui prezentat în figura 2.1, și este perfect de înțeles de ce se întâmplă așa, dacă nu uităm că MRU strategic se referă în aceeași măsură la managementul schimbării în condiții de incertitudine, cât și la elaborarea riguroasă și implementarea unui plan logic.

Cel mai bun mod de a aborda realitatea MRU strategic rămâne, probabil, ideea avansată de Mintzberg et al. (1988), potrivit căruia formularea strategiei se referă la “preferințe, opțiuni și corespondențe”, și mai puțin la un demers de “logică aplicată”. Este totodată de dorit să se urmeze analiza lui Mintzberg și în tratarea strategiei mai degrabă ca pe o perspectivă decât ca pe o procedură riguroasă de reprezentare a traseelor viitoare.

Întrebările planificării strategice

Cele două întrebări fundamentale ale planificării strategice sunt: “Spre ce ne îndreptăm?” și “De ce avem nevoie ca să ajungem acolo?” Răspunsurile la întrebarea “Spre ce ne îndreptăm?” sunt date aflându-se ce intenționează organizația să facă (planul ei strategic, dacă există) și ce necesități economice se cer satisfăcute pentru realizarea în practică a acestor intenții. Apoi se pot evalua implicațiile de resurse umane ale planurilor respective, în termeni de proiectare și dezvoltare organizatorică, procurare a resurselor, dezvoltare a resurselor umane, management al performanței, recompensare și relații cu angajații. Răspunsurile la întrebarea “Ce trebuie să facem?” vor avea la bază o evaluare inițială a situației curente, eventual sub forma unei analize SWOT – atuurii, puncte slabe, oportunități și amenințări. Plecând de la această analiză, se pot elabora propuneri concrete de inovații și programe RU și se pot determina resursele necesare pentru implementarea acestora. Este esențial să se definească obiective în privința modului cum vor satisface aceste propuneri necesitățile economice și să se fixeze criteriile de apreciere a succesului în atingerea acestor obiective.

În derularea acestui proces de planificare strategică este bine să ținem seama de diversele modele care descriu abordări ale MRU strategic, respectiv managementul înaltei performanțe, managementul angajamentului total și managementul implicării totale, așa cum se arată mai jos. Nu sunt modele prescriptive – se poate opta pentru unul singur sau

se pot adopta diverse componente ale mai multor modele, dar măsura în care se poate vorbi de o reală latitudine în alegere depinde de factori cum ar fi strategia economică, resursele disponibile și mediul în care operează firma. De asemenea, se cer luate în considerare alte două aspecte: cum se va realiza concordanța pe verticală și pe orizontală și gradul în care se poate și este oportun să se recurgă la "grupare".

Managementul înaltei performanțe

Managementul înaltei performanțe (care în Statele Unite are altă denumire: sisteme sau practici de muncă de înaltă performanță) caută să producă un impact asupra performanței firmei prin oamenii ei, în domenii cum ar fi productivitatea, calitatea, nivelul de servire a clienților, creștere economică, profit și, în ultimă instanță, asigurarea unei valori sporite pentru acționari. Printre practicile de management al înaltei performanțe se numără procedurile riguroase de recrutare și selecție, activitățile extensive și relevante de formare profesională și dezvoltare managerială, sistemele de remunerare stimulativă și procesele de management al performanței. Particularitățile managementului înaltei performanțe, așa cum au fost definite de Departamentul Muncii al Statelor Unite (1993), sunt descrise în tabelul 2.1.

Modelul de management al angajamentului total

Una din caracteristicile definitorii ale MRU este accentul pus pe importanța stimulării angajamentului asumat reciproc (Walton, 1985b). Managementul angajamentului total a fost descris astfel de către Wood (1996): "O formă de management care caută să determine asumarea angajamentului conștient, astfel încât comportamentul să fie în primul rând autodeterminat, și mai puțin controlat prin sancțiuni și presiuni venite din exteriorul individului, iar relațiile cu organizația să aibă la bază un grad înalt de încredere."

Abordările folosite pentru crearea unei organizații a angajamentului total, așa cum au fost ele descrise de Beer et al. (1984) și de Walton (1985b), sunt:

- crearea scărilor în cariere și accent puternic pe potențialul de formare și angajamentul asumat, ca trăsături puternic puse în valoare ale angajaților de la toate nivelurile organizației;
- nivel înalt de flexibilitate funcțională, abandonându-se tiparele potențial rigide de definire a posturilor;
- reducerea ierarhiilor și desființarea diferențelor de statut;
- utilizare extensivă a structurilor colective pentru difuzarea informațiilor (informare în echipă), structurarea muncii (muncă în echipă) și rezolvarea problemelor (cercuri ale calității).

La lista de mai sus, Wood și Albanese au adăugat următoarele:

- proiectarea posturilor ca lucru pe care conducerea managerială îl face în mod conștient, pentru a crea posturi care să aibă un grad considerabil de satisfacție intrinsecă;
- politică de evitare a concedierilor sau disponibilizărilor forțate și de garantare a locului de muncă permanent, eventual cu utilizarea lucrătorilor temporari pentru a amortiza fluctuațiile din cererea de muncă;

- forme noi ale sistemelor de evaluare și remunerare, mai concret remunerarea după merit și participarea la profit;
- grad înalt de implicare a angajaților în managementul calității.

Abordările în privința obținerii angajamentului asumat sunt descrise în capitolul 11.

Managementul implicării totale

Această abordare presupune a-i trata pe angajați ca pe niște parteneri în întreprindere, respectându-le interesele și lăsându-le un cuvânt de spus în privința chestiunilor care îi afectează. Se concentrează pe comunicare și implicare, în ideea de a crea un climat în care să aibă loc un dialog permanent între manageri și membrii echipelor lor, pentru a se defini așteptări și a se transmite informații despre misiunea, valorile și obiectivele organizației. Astfel, se stabilește o înțelegere comună în privința a ceea ce *urmează* să se realizeze, precum și un cadru de dirijare și dezvoltare a oamenilor pentru a avea garanția că *se va realiza*.

Realizarea concordanței verticale – integrarea strategiei de RU cu cea economică

Atunci când analizează cum se poate integra strategia de RU cu cea economică, managerii trebuie să țină minte că problemele economice și cele de RU se influențează reciproc, dar influențează și strategiile la nivel corporativ și al unităților de activitate separate. De asemenea, este necesar să observăm că, în stabilirea acestor legături, trebuie ținut cont de faptul că strategiile pentru schimbare se cer integrate și cu schimbările produse în mediul intern și în cel extern. Se prea poate să existe concordanță la un moment dat, dar conjuncturile se schimbă, ceea ce poate duce la dispariția concordanței. Urmărirea excesivă a "adecvării" la starea de fapt existentă va inhiba flexibilitatea în abordare de care este neapărat nevoie în condiții de turbulență. Acesta este factorul "temporal" din realizarea concordanței, identificat de Gratton et al. (1999). Un alt factor care va face dificilă realizarea unei concordanțe verticale bune este eventualitatea ca strategia economică să nu fie clar definită, aflându-se într-o etapă embrionară sau evolutivă. Aceasta va însemna că s-ar putea să nu existe nimic cu care să concorde strategia de RU.

Dar se poate face o încercare de a înțelege în ce direcție merge organizația, chiar dacă acest lucru nu este exprimat sub forma unui plan strategic formal. Toate întreprinderile au strategii sub forma intențiilor, chiar dacă sunt uneori slab conturate și supuse schimbării. Idealul realizării unei corelații în termeni riguroși se poate dovedi dificil de atins.

O posibilă abordare a corelării strategiei de RU cu cea economică ar fi prin stabilirea unor legături cu strategiile concurențiale ale firmei, inclusiv cele enunțate de Porter (1980). O ilustrare a modului în care ar putea fi făcut acest lucru este dată în tabelul 2.2. Așa cum sugerează Wright și Snell (1998), realizarea concordanței verticale necesită:

- cunoașterea aptitudinilor și comportamentului de care este nevoie pentru implementarea strategiei;
- cunoașterea practicilor de MRU de care este nevoie pentru obținerea acelor aptitudini și comportamente;
- capacitate de a implementa prompt sistemul dorit de practici MRU.

Tabelul 2.2 Corelarea RU cu strategiile concurențiale

Strategia concurențială	Strategia de RU		
	Procurarea resurselor	Dezvoltarea RU	Recompensarea
Obținerea avantajului competitiv prin inovare.	Recrutare și păstrare a unei forțe de muncă de înaltă calitate, cu aptitudini pentru inovare și realizări dovedite în materie de inovare.	Dezvoltarea capacității strategice și încurajarea și facilitarea eforturilor de perfecționare a aptitudinilor inovatoare și de sporire a capitalului intelectual al organizației.	Asigurarea stimulentei financiare și a recompenselor și recunoașterii pentru inovațiile reușite.
Obținerea avantajului competitiv prin calitate.	Utilizarea unor proceduri sofisticate de selecție, pentru a recruta persoane apte să furnizeze calitate și să asigure un nivel înalt al serviciilor clienților.	Încurajarea dezvoltării unei organizații care învață, conceperea și implementarea proceselor de management al cunoștințelor, sprijinirea inițiativelor de calitate totală și întreținere a bunelor relații cu clienții, prin formare profesională direcționată.	Corelarea recompenselor cu performanța de calitate și cu atingerea unui nivel înalt de servicii clienților.
Obținerea avantajului competitiv prin suprafețe în reducerea costurilor.	Crearea unor structuri cu personal de bază și periferic; recrutarea unor persoane apte să adauge valoare; dacă restructurarea prin restrângere este inevitabilă, planificarea și gestionarea cu omenie a acestui proces.	Formare profesională destinată să crească productivitatea; introducerea sistemului de formare "exact la momentul potrivit", care să fie strâns legată de necesitățile imediate ale activității economice și aptă să genereze creșteri măsurabile ale eficienței costurilor.	Analizarea tuturor practicilor de recompensare, pentru a avea garanția că se obține valoare în schimbul banilor plătiți și că nu se fac cheltuieli inutile.
Obținerea avantajului competitiv prin angajarea unor oameni care sunt mai buni decât cei angajați de concurență.	Utilizarea unor proceduri sofisticate de recrutare și selecție pe baza unei analize riguroase a capacităților speciale de care are nevoie organizația.	Crearea unor procese de învățare organizațională; încurajarea studiului autonom, prin utilizarea planurilor de dezvoltare personală, ca o componentă a procesului de management al performanței.	Crearea unor procese de management al performanței care să permită corelarea atât a recompenselor financiare, cât și a celor nefinanciare, cu competența și aptitudinile; asigurarea unor niveluri competitive de remunerare.

Realizarea concordanței orizontale

Concordanța orizontală se realizează atunci când diversele strategii de RU sunt corelate logic și se susțin reciproc. Acest lucru se poate face printr-un proces de "grupare" sau "configurare". Dacă se face o încercare deliberată de "grupare", acest proces va fi potențat de necesitățile și caracteristicile activității economice a organizației. Etapele necesare sunt:

1. Se analizează care sunt necesitățile și caracteristicile întreprinderii.
2. Se evaluează modul în care strategia de RU poate ajuta la satisfacerea necesităților economice, fiind în același timp congruentă cu caracteristicile întreprinderii.
3. Se determină capacitățile și comportamentele cerute din partea angajaților, pentru ca aceștia să contribuie pe deplin la realizarea scopurilor strategice.
4. Se evaluează eficacitatea practicilor existente de RU și nevoia de schimbare.
5. Se analizează aria de oportunitate pentru corelarea mai multor practici diferite sub formă de "grupare", astfel încât să se completeze reciproc și, prin urmare, să alcătuiască un întreg omogen. Acest lucru ar putea necesita identificarea unor practici integratoare, cum ar fi utilizarea proceselor de RU orientate spre competență, care influențează recrutarea, formarea, managementul performanței și recompensarea, precum și a managementului performanței, care influențează dezvoltarea personală și recompensarea.
6. Se formulează programe pentru elaborarea acestor practici, acordându-se o atenție deosebită corelațiilor dintre ele.

Țelul este să se ajungă la coerență, iar aceasta presupune adoptarea unei concepții holiste: nici o inovație nu trebuie luată în considerare izolat. Trebuie căutate posibilități de creare a sinergiei, căutând moduri în care una din practici poate să sprijine o altă practică, și trebuie identificate cerințele comune care pot fi îndeplinite prin inițiative în domenii diferite ale practicii de RU, cu condiția să fie deliberat corelate. Exemple ale modului în care se poate face acest lucru sunt date în tabelul 2.3.

Tabelul 2.3 Elemente comune în domenii ale strategiei de RU

Strategia generală de RU	Domeniul strategiei de RU – elemente comune		
	Procurarea resurselor	Dezvoltarea RU	Recompensarea
Îmbunătățirea performanței.	Recrutare orientată spre competență; centre de evaluare.	Formare orientată spre competență; centre de dezvoltare.	Remunerare în funcție de competență.
Extinderea bazei de aptitudini.	Identificarea nevoilor de dezvoltare a aptitudinilor candidaților la angajare.	Analiza aptitudinilor; formare concentrată pe nevoile identificate; acreditarea aptitudinilor.	Remunerare orientată spre aptitudini.

Strategia generală de RU	Domeniul strategiei de RU – elemente comune		
	Procurarea resurselor	Dezvoltarea RU	Recompensarea
Asigurarea posibilităților de dezvoltare a competenței și carierei profesionale.	Elaborarea cadrelor normative și a profilurilor de competență; identificarea nivelurilor și potențialului de competență prin procesele de management al performanței.	Utilizarea planurilor de management al performanței și de dezvoltare personală ca bază pentru definirea și satisfacerea necesităților de învățare; instituirea unor trepte extinse de "dezvoltare a carierei", pentru trasarea căilor laterale de dezvoltare; identificarea scărilor carierale în familiile de posturi, definite în termenii de competență.	Crearea unor structuri cu trepte extinse sau cu familii de posturi, definite în termenii de competență și indicând explicit "punctele de orientare" (cerințe de competență pentru roluri diferite din interiorul sau exteriorul unei familii de posturi); instituirea unor sisteme de remunerare pe parcursul dezvoltării carierei, pentru progresia laterală prin trepte.
Asigurarea posibilităților de întărire a angajabilității.	Conceperea unui contract psihologic pozitiv întemeiat pe un demers de identificare și dezvoltare a aptitudinilor transferabile; asigurarea unor posibilități de largire/îmbogățire a postului și de adoptare a unor roluri profesionale noi.	Identificarea nevoilor de dezvoltare a aptitudinilor prin planificarea dezvoltării personale; instituirea unor programe pentru dezvoltarea aptitudinilor transferabile.	Crearea unor structuri cu trepte extinse/familii de posturi care să identifice nivelurile de competență pentru roluri sau familii de posturi și să asigure o bază pentru identificarea necesităților de învățare.
Creșterea gradului de angajament asumat.	Analiza caracteristicilor angajaților devotați; utilizarea unor metode sofisticate de selecție pentru a-l identifica pe candidații care au aceste caracteristici și este probabil să-și asume liber angajamentul față de succesul organizației; definirea și comunicarea valorilor de bază ale organizației.	Pe baza analizei caracteristicilor angajaților devotați, asigurarea unor experiențe de învățare care să amplifice înțelegerea și acceptarea valorilor de bază ale organizației și să încurajeze comportamentul potențat axiologic.	Întărirea comportamentului potențat axiologic, prin recompense care să aibă la bază dovada respectării valorilor de bază ale organizației.
Creșterea gradului de motivare.	Analiza caracteristicilor angajaților bine motivați și structurarea interviurilor de selecție în ideea de a depista fără dubiu măsura în care candidații au șanse să devină bine motivați.	Asigurarea unor posibilități de învățare care să consolideze caracteristicile angajaților bine motivați.	Utilizarea proceselor de management al performanței ca bază pentru asigurarea unor recompense nefinanciare corelate cu posibilitățile de dezvoltare și creștere.

Implementarea strategiilor de RU

Dat fiind că strategiile se exprimă în general sub forma unor enunțuri abstracte, ele trebuie traduse în programe cu obiective și sarcini precis formulate. Punerea în practică a strategiilor nu este însă o treabă ușoară. Termenul de "MRU strategic" s-a devalorizat mult în anumite privințe – uneori nu înseamnă altceva decât o mână de idei generale despre politicile de RU, iar alteori desemnează un plan pe termen scurt, de exemplu pentru creșterea ratei de păstrare a angajaților cu studii universitare. Trebuie să atragem atenția că strategiile de RU nu sunt doar programe, politici sau planuri referitoare la problemele de RU pe care departamentul de specialitate le consideră din când în când importante. Inițiativele disparate nu se constituie într-o strategie.

Marea problemă a MRU strategic, așa cum observă Gratton et al. (1999), este că mult prea adesea intențiile strategice nu se materializează în practică. Ca să-i cităm pe autorii menționați:

Una din ideile principale care străbate ca un fir roșu toată această carte este ruptura existentă între retorică și realitate în domeniul managementului resurselor umane, între teoria și practica de MRU, între ceea ce spune funcțiunea RU că face și practica respectivă așa cum o percep angajații, între ceea ce crede conducerea superioară că trebuie să fie rolul funcțiunii RU și rolul pe care îl îndeplinește aceasta efectiv.

Factorii care contribuie la apariția acestui decalaj sunt, în opinia lui Gratton și a colaboratorilor săi, următorii:

- tendința angajaților din organizațiile cu structură diversificată să nu accepte decât inițiativele pe care le consideră relevante pentru domeniul lor de activitate;
- tendința angajaților cu vechime să refuze orice modificare a stării de fapt existente;
- inițiativele complexe sau ambigue nu sunt întotdeauna bine înțelese de angajați sau sunt percepute în mod diferit, mai ales în organizațiile mari, cu structură diversificată;
- este mai greu de obținut acceptarea inițiativelor nerutinier;
- angajații se arată ostili unei inițiative, dacă o percep ca venind în contradicție cu identitatea organizației, de exemplu restructurarea prin restrângere într-o cultură a "postului pe vâltă";
- inițiativa este văzută ca o amenințare;
- inconsecvențe între strategiile corporative și valorile corporative;
- gradul de încredere în conducerea managerială superioară;
- onestitatea percepută a inițiativei;
- măsura în care procesele existente ar putea ajuta la introducerea permanentă a inițiativei;
- o cultură birocratică, al cărei rezultat este inerția.

Bariere în calea implementării strategiilor de RU

Barierile de care se izbesc adesea autorii strategiilor de RU atunci când încearcă să implementeze inițiative strategice sunt cele provocate de incapacitatea de a înțelege necesitățile

strategice ale întreprinderii, rezultatul fiind că inițiativele strategice de RU sunt considerate irelevante și chiar contraproductive. Această problemă se complică și mai mult, dacă nu s-a făcut nici o evaluare corespunzătoare a factorilor de mediu și culturali care influențează conținutul strategiilor. Inițiativele prost concepute și irelevante, uneori fiindcă sunt pur și simplu rezultatul unui curent la modă în momentul respectiv, iar alteori fiindcă a avut loc o analiză insuficient digerată a practicii optime, care nu se potrivește cu cerințele organizației, se dovedesc complet inutile.

Implementarea este dificilă și în cazul în care se aplică o inițiativă în mod izolat, fără considerarea implicațiilor sale în alte domenii ale practicii de RU, sau fără a se încerca adoptarea unei concepții coerente și holiste. Orice lucru este foarte greu de implementat, dacă nu au fost abordate problemele practice ale efortului de a determina adoptarea inițiativei de către cei toți implicați, inclusiv, în primul rând, conducerea de la vârf a organizației. Incapacitatea de a-i convinge pe managerii de execuție să-și asume un rol activ sau să dobândească aptitudinile necesare pentru a-și putea juca rolul în acțiunea de implementare reprezintă un obstacol major. (Rolul hotărâtor al managerilor de execuție în efortul de a face să funcționeze cu succes inițiativele de RU este adesea subestimat.) De asemenea, este necesară existența proceselor de susținere a inițiativei (de exemplu, managementul performanței pentru susținerea remunerării în funcție de performanță) și a resurselor financiare și umane cuvenite.

Depășirea barierelor

Pentru a depăși aceste bariere, sunt necesare următoarele măsuri:

1. *Desfășurarea unei analize inițiale riguroase.* Analiza inițială ar trebui să acopere necesitățile economice, cultura corporativă, și factorii de mediu intern și extern. Metodologia ar putea fi o analiză SWOT a atuurilor, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor cu care se confruntă organizația sau o analiză PESTLE (contextul de natură politică, economică, socială, tehnologică, legală și ecologică în care operează organizația).
2. *Formularea strategiei.* Formularea trebuie să prezinte justificarea strategiei și să-i enunțe clar țelurile, costurile și avantajele.
3. *Obținerea sprijinului.* Trebuie avută deosebită grijă în a se obține sprijin din partea managerilor de la vârf (pentru care trebuie întocmită o proiecție financiară pe mai mulți ani), a managerilor de execuție, a angajaților în general și a sindicatelor. Aceasta înseamnă comunicarea intențiilor și a justificării acestora, precum și implicarea părților interesate în formularea planurilor strategice.
4. *Evaluarea barierelor.* Se cere o evaluare a potențialelor bariere în calea implementării, mai ales a celor care țin de indiferență, ostilitate (rezistență la schimbare) și absența proceselor sau resurselor de susținere a inițiativei. Dacă și până când nu se poate face o declarație fermă că inițiativa se va bucura de un grad rezonabil de sprijin (ar fi probabil prea mult să se aștepte aclamații unanime) și că vor fi puse la dispoziție resursele cuvenite, este mai bine să nu se plonjeze prea repede în implementare.
5. *Întocmirea planurilor de acțiune.* Acestea trebuie să precizeze ce anume urmează să se facă, de către cine și până când. Ar fi de dorit să existe un plan de proiect, care să indice etapele programului de implementare, resursele necesare în fiecare etapă, datele de încheiere a fiecărei etape și data de finalizare a proiectului. Planul de acțiune trebuie

să indice programele de consultare, implicare, comunicare și formare de care va fi nevoie. De asemenea, trebuie să arate cum se va face urmărirea stadiului de realizare și să precizeze criteriile de apreciere a îndeplinirii obiectivelor.

6. *Implementare prin metode de management de proiect.* Acest lucru trebuie făcut pe baza planului de acțiune sau a planului de proiect și presupune urmărirea stadiului de realizare și soluționarea problemelor pe măsură ce apar.
7. *Verificare ulterioară și evaluare.* Nimic nu trebuie considerat ca de la sine înțeles. Este absolut esențial să se facă verificarea și evaluarea rezultatelor inițiativei. Verificarea ulterioară se poate face prin interviuri, grupuri focus și, pe cât posibil, sondaje de atitudine. Evaluarea trebuie să indice calea de acțiune sub forma amendamentelor la propunerile inițiale, asigurarea proceselor de susținere, sprijin suplimentar pentru managerii de execuție, intensificarea comunicării și a formării profesionale, și necesitatea unor resurse sporite.

Stabilirea strategiei

Iată un exemplu de stabilire a unei strategii și a planurilor de implementare a acesteia.

1. *Baza:*
 - necesitățile întreprinderii, sub aspectul elementelor-cheie ale strategiei economice;
 - factorii de mediu și analiza lor (SWOT/PESTLE);
 - factorii culturali – posibile elemente de sprijin sau obstrucție a implementării.
2. *Conținutul* – detalii ale strategiei de RU propuse.
3. *Justificarea* – proiecția financiară pe mai mulți ani a strategiei, pe fondul necesităților economice și al factorilor de mediu/culturali.
4. *Planul de implementare:*
 - programul de acțiune;
 - responsabilitatea pentru fiecare etapă;
 - resursele necesare;
 - structurile propuse pentru comunicare, consultare, implicare și formare;
 - organizarea de management de proiect.
5. *Analiza costurilor și beneficiilor* – o evaluare a necesarului de resurse aferent planului (costuri, personal și dotări materiale) și a beneficiilor care se vor obține, pentru organizație ca întreg, pentru managerii de execuție și pentru angajații individuali. (Pe cât posibil, aceste beneficii trebuie cuantificate în termeni de valoare adăugată.)

Capitolul 3

Capitalul intelectual – teoria și implicațiile practice

Definirea capitalului intelectual

Capitalul intelectual constă în acumulările și fluxurile de cunoștințe de care dispune o organizație. Acestea pot fi văzute ca resurse intangibile care, alături de resursele tangibile (bani și active materiale), dau valoarea totală sau de piață a unei firme. Bontis (1996; 1998) definește resursele intangibile ca fiind acei factori, alții decât activele financiare și cele materiale, care contribuie la procesele generatoare de valoare ale unei firme și se află sub controlul ei. După Edvinson și Malone (1997), aici intră valoarea tuturor relațiilor din interiorul și exteriorul organizației, inclusiv cele cu clienții și furnizorii. Tot aici intră și valorile aferente unor active intangibile gen atitudinea favorabilă a clienților, imaginea corporativă și mărcile.

Cele trei elemente ale capitalului intelectual sunt:

1. *Capitalul uman* – cunoștințele, aptitudinile și abilitățile angajaților dintr-o organizație.
2. *Capitalul social* – acumulările și fluxurile de cunoștințe care decurg din rețelele de relații din interiorul și exteriorul organizației.
3. *Capitalul organizațional* – Youndt (2000) îl definește ca bagaj instituționalizat de cunoștințe aflate în posesia unei organizații, stocat în baze de date, manuale etc. Este adesea denumit *capital structural* (Edvinson și Malone, 1997), dar Youndt preferă termenul de capital organizațional fiindcă, susține el, exprimă mai clar ideea că este alcătuit din cunoștințele aflate efectiv în posesia organizației.

Semnificația capitalului intelectual

Acest concept tripartit al capitalului intelectual denotă faptul că, deși indivizii (capitalul uman) sunt aceia care generează, păstrează și rețin cunoștințe, aceste cunoștințe sunt amplificate de interacțiunile dintre indivizi (capitalul social), generând știința instituționalizată pe care o posedă o organizație (capitalul organizațional). Evident, cunoștințele, aptitudinile și abilitățile indivizilor sunt cele care creează valoare și, tocmai de aceea,

accentul se pune pe mijloacele de atragere, păstrare, dezvoltare și întreținere a capitalului uman pe care îl reprezintă oamenii. Dar eficacitatea organizațională depinde și de buna valorificare a cunoștințelor oamenilor, care se cer dezvoltate, captate și tranzacționate la schimb (managementul cunoștințelor), pentru a se crea capitalul organizațional. În cursul acestui proces trebuie ținut minte că, așa cum arată Daft și Weick (1984), "oamenii vin și pleacă, dar organizațiile păstrează cunoștințele în timp". Sau, în exprimarea ceva mai plastică a lui Fitz-enj (2000), "capitalul organizațional (totalitatea cunoștințelor) rămâne pe loc atunci când angajatul pleacă; capitalul uman este activul intelectual care pleacă acasă cu angajatul în fiecare seară".

Este necesar să se facă reținerea cunoștințelor individuale prin procese de management al cunoștințelor, așa cum se va vedea în capitolul 22, dar tot atât de important este să se țină cont de considerentele capitalului social, adică de modurile în care se dezvoltă cunoștințele prin interacțiuni între oameni. Bontis et al. (1999) arată că nu doar acumulările contează, ci și fluxurile. Capitalul intelectual evoluează și se schimbă de-a lungul timpului, iar acțiunea colectivă a oamenilor joacă un rol important în aceste procese. Așadar, chiar dacă acest prim capitol își concentrează atenția asupra teoriei capitalului uman și a metodelor de cuantificare a capitalului uman, vor fi luate în considerare și conceptele asociate ale capitalului social și organizațional.

Capitalul uman

Bontis și colaboratorii săi definesc capitalul uman după cum urmează:

Capitalul uman reprezintă factorul uman din organizație: combinația de inteligență, aptitudini și experiență competentă care îi conferă organizației caracterul distinctiv. Elementele umane ale organizației sunt cele capabile să învețe, să se schimbe, să inoveze și să asigure elanul creator care, atunci când este corespunzător motivat, poate garanta supraviețuirea pe termen lung a organizației.

Termenul de capital uman îi aparține lui Schulz (1961), care și-a dezvoltat conceptul în 1981 după cum urmează: "Se consideră că toate abilitățile umane sunt fie înnăscute, fie dobândite. Atributele ... care au valoare și pot fi augmentate prin investiții adecvate alcătuiesc capitalul uman."

Dar ideea de a investi în capitalul uman a fost abordată pentru prima dată de Adam Smith (1776), care susținea în *Avuția națiunilor* că diferențele dintre metodele indivizilor cu niveluri diferite de educație și instruire profesională reflectă diferențele dintre randamentele necesare pentru acoperirea costurilor de dobândire a aptitudinilor profesionale respective. Prin urmare, rentabilitatea investiției în aptitudini profesionale poate fi comparată cu câștigurile aduse de investiția în capital fix – chiar dacă această comparație își are propriile limitări: firma are drept de proprietate asupra capitalului său fix, dar nu are drepturi asupra lucrătorilor decât într-o societate sclavagistă.

Capitalul uman este alcătuit din resursele intangibile pe care lucrătorii le asigură pentru angajatorii lor. Davenport (1999) observă că:

Oamenii au un bagaj înnăscut de abilități, comportamente și energie personală, iar aceste elemente alcătuiesc capitalul uman pe care îl folosesc în munca lor. Iar ei sunt cei care dețin acest capital, nu angajatorii lor, și ei hotărăsc când, cum și unde îl vor pune la contribuție. Cu

alte cuvinte, pot să aleagă. Munca este un schimb bilateral de valoare, nu o exploatare unilaterală a unui activ de către deținătorul acestuia.

Ideea accentuată de Davenport, că nu numai angajatorii, ci și lucrătorii investesc în capitalul uman, este în acord cu teoria economică a capitalului uman. În exprimarea lui Bhrenburg și Smith (1994), teoria capitalului uman "fi conceptualizează pe lucrători ca personificând un ansamblu de aptitudini ce pot fi 'închiriate' angajatorilor".

Pentru lucrător, câștigurile preconizate din investiția în capitalul uman sunt un nivel mai mare de venituri, mai multă satisfacție profesională, perspective mai bune de carieră și, la un moment dat, dar în mai mică măsură astăzi, convingerea că are asigurat un loc de muncă. În condițiile prezente însă investițiile făcute de lucrători în dobândirea unor aptitudini transferabile pot exercita atracție ca mijloace de sporire a angajabilității. Costurile unor asemenea investiții, așa cum au fost enunțate de Elliott (1991), îmbracă forme psihologice, sociale și bănești. Costurile psihologice sunt cele suportate de indivizii probabil mai puțin capabili, care învață mai greu. Costurile sociale iau forma oportunităților de piață ratate (respectiv costurile de oportunitate – timpul cheltuit pentru a investi în capitalul uman ar fi putut fi cheltuit cu alte activități). Costurile bănești includ atât cheltuielile financiare directe, cât și oportunitățile de piață pierdute. Așa cum sugerează Elliott, decizia de a dobândi aptitudini profesionale este o decizie de a investi. Indivizii investesc în capitalul uman dacă sunt convingiți că beneficiile acestei investiții vor depăși costurile pe care au fost obligați să le suporte. Beneficiile constau în plusul net de venit încasat de-a lungul vieții, ca rezultat al faptului că lucrătorul vinde o muncă calificată, nu una necalificată.

Pentru angajator, câștigurile așteptate din investiția în capitalul uman sunt îmbunătățirile în materie de performanță, productivitate, flexibilitate și capacitate de inovare, care ar trebui să rezulte din largirea bazei de aptitudini profesionale și ridicarea nivelurilor de cunoaștere și competență. Schuller (2000) consideră că "Mesajul general este unul persuasiv: aptitudinile, cunoștințele și competențele sunt factori hotărâtori în a determina dacă organizațiile și națiunile vor ajunge să prospere." Această idee este puternic susținută și de către Reich (1991).

Teoria capitalului uman poate fi asociată cu perspectiva orientată spre resurse asupra firmei, așa cum a fost descrisă de Barney (1991). Conform acestei concepții, avantajul competitiv susținut se realizează atunci când firma are un rezervor de resurse umane ce nu poate fi imitat sau substituit de rivalele sale pe piață. Boxall (1996) se referă la această situație ca la una care conferă "avantajul capitalului uman". Tot el observă (1996; 1999), însă, că trebuie făcută distincție între "avantajul capitalului uman" și "avantajul procesului uman". Primul rezultă din utilizarea, în mare parte tacită, a unor angajați cu cunoștințe și aptitudini valoroase în plan concurențial. Cel de-al doilea însă decurge din instituirea:

... unor procese greu de imitat și extrem de evolute în interiorul firmei, cum ar fi cooperarea interdepartamentală și dezvoltarea managerială. În consecință, 'avantajul resurselor umane', superioritatea unei firme față de o alta din punctul de vedere al managementului forței de muncă, poate fi considerat produsul a două avantaje: cel al capitalului uman și cel al proceselor umane din firmă.

Angajații ca active economice

Valoarea adăugată cu care pot contribui oamenii într-o organizație este evidențiată de teoria capitalului uman. În cadrul acestei teorii, oamenii sunt priviți ca active și se subli-

niază ideea că investiția organizațiilor în oameni va aduce câștiguri însemnate. Prin urmare, teoria stă la baza filozofiei de management al resurselor umane, care, așa cum a fost elaborată în anii '80, afirmă că angajații trebuie tratați mai degrabă ca un activ economic, decât ca un cost pentru organizație.

Dar așa cum susține Davenport (1999), concepția respectivă este limitată – de fapt chiar discutabilă – deoarece:

- angajații nu trebuie tratați ca active inerte, care pot fi cumpărate, vândute și înlocuite după bunul plac al proprietarilor – în tot mai mare măsură, ei exercită un control activ asupra propriei existențe profesionale;
- ideea că firmele dețin active umane la fel cum dețin mașini industriale este inadmisibilă în principiu și inaplicabilă în practică; le dă oamenilor mai puțin decât li s-ar conveni, băgându-i în aceeași categorie cu utilajele și dotările materiale;
- nici un sistem de "contabilitate a activelor umane" nu a reușit până acum să vină cu o metodă convingătoare de a stabili valoarea financiară a resurselor umane; în orice caz, acest lucru degradează valoarea adăugată mai pronunțat intangibilă pe care oamenii o pot furniza organizațiilor.

Angajatorii trebuie să țină minte că angajații, mai ales cei a căror muncă constă în valorificarea cunoștințelor, s-ar putea să se considere un fel de liber întreprinzători, care pot să aleagă unde și cum vor să-și investească priceperea, timpul și energia. Investițiile făcute de angajatori în formarea și dezvoltarea oamenilor reprezintă un mijloc de atragere și păstrare a capitalului uman, precum și un mod de a obține câștiguri mai bune din investițiile respective.

Evaluarea capitalului uman

Importanța recunoscută a dobândirii avantajului dat de capitalul uman a condus la creșterea interesului față de elaborarea unor metode de cuantificare a valorii acestui capital, din următoarele motive:

1. Capitalul uman constituie un element esențial al valorii de piață a unei companii, deci valoarea lui trebuie cuprinsă în contabilitate ca o indicație pentru investitori sau pentru cei ce iau în calcul o tranzacție de fuziune sau achiziționare a companiei, în privința valorii totale a întreprinderii, care să includă atât activele tangibile, cât și cele intangibile.
2. Procesul de identificare a unităților de măsură, precum și de culegere și analiză a informațiilor legate de acestea, vor concentra atenția organizației asupra a ceea ce trebuie făcut pentru a găsi, a păstra, a dezvolta și a valorifica la maximum capitalul uman pe care îl deține.
3. Cuantificările valorice ale capitalului uman pot să ofere fundamentul unor strategii de RU orientate spre resurse, care să aibă ca obiect dezvoltarea competențelor de bază ale organizației.
4. Evaluările pot fi utilizate pentru a urmări stadiul de înaintare în atingerea obiectivelor strategice de RU și, în general, pentru a evalua eficacitatea practicilor de RU.

Primul dintre aceste argumente și, într-o oarecare măsură, al doilea, au fost avansate de Hermanson (1964) în cadrul unui studiu de pionierat în domeniu. Ideile sale au fost popularizate de Likert (1967), iar în anii '60 și '70 s-au depus multe eforturi pentru a determina investitorii și firmele să le accepte, dar fără nici un succes. Membrii profesiei contabile au respins în general această noțiune de evaluare, deoarece considerau că valorile cifrice au aproape sigur la bază ipoteze aproximative și, așa cum observă Schuller (2000), precizia numerică pe care o presupune ideea de evaluare ar fi "în totală contradicție cu imprecizia ipotezelor". Un raport cu autoritate al OECD (1998) arată că: "Evaluările în materie de capital uman au fost puternic influențate mai degrabă de ceea ce se poate măsura, decât de ceea ce este oportun să se măsoare." Allen Cook, director tehnic al Comisiei Normelor de Contabilitate, care stabilește regulile contabilității financiare în Marea Britanie, a declarat, conform citatului menționat de Outram (1998): "Nu credem că se pot rezolva probleme prin încorporarea lor în contabilitate."

După Sackmann et al. (1989), contabilitatea resurselor umane (căreia i se mai spune adesea și contabilitatea activelor umane) are ca scop "să cuantifice valoarea economică a oamenilor pentru organizație", în ideea de a furniza informații de fundamentare a deciziilor financiare și manageriale. Bontis et al. (1999) se referă la trei tipuri de modele pentru contabilitatea resurselor umane:

1. Modelele de cost, care iau în considerare costul istoric, costul de achiziție, costul de înlocuire sau costul de oportunitate al activelor umane.
2. Modelele valorice de RU, care combină modele non-bănești de comportament cu modele bănești de valoare economică.
3. Modelele bănești, care calculează estimări actualizate ale câștigurilor viitoare.

În forma lor elementară, așa cum arată Bontis et al., modelele de contabilitate a resurselor umane încearcă să calculeze contribuția adusă în firmă de activele umane, evaluând rentabilitatea capitalului pe care îl reprezintă cheltuielile cu remunerarea. Fluxul de numerar actualizat al fondului total de salarii este trecut la rubrica de *activ* a bilanțului contabil, în loc să fie clasificat drept cheltuielă.

Așa cum arată Bontis și colaboratorii săi, problema cu contabilitatea resurselor sau activelor umane constă în faptul că: "Toate modelele suferă de subiectivism și incertitudine și le lipsește caracterul verificat, deoarece nu se poate face o verificare cât de cât sigură a criteriilor de cuantificare." Acesta este motivul pentru care contabilii sau analiștii financiari refuză în general să accepte noțiunea de contabilitate a resurselor umane. Se poate veni și cu argumentul că este inadmisibil din punct de vedere moral să-i tratezi pe oameni ca pe niște active financiare și că, indiferent cum s-ar pune problema, oamenii nu sunt "proprietatea" companiei.

Dar oamenii din organizații adaugă efectiv valoare, deci este perfect justificat să se facă o cuantificare a acestei valori, în ideea de a asigura o bază pentru planificarea de RU și pentru monitorizarea eficacității și efectului politicilor și practicilor de RU. Această abordare impune cuantificarea valorii sau contribuției pe care o aduc la succesul întreprinderii practicile de RU în general, mai degrabă decât simpla cuantificare a valorii capitalului uman. Scopul este de a evalua cu câtă eficiență își folosesc organizațiile capitalul uman și, în cuvintele lui Mayo (1999), de a aprecia "valoarea oportunităților de câștiguri viitoare".

Mai multe firme de consultanță și de contabilitate au încercat să producă metodologii pentru realizarea acestor scopuri. Cei de la Arthur Andersen, conform citatelor menționate

de Outram (1998), au elaborat un instrument de "apreciere a capitalului uman" care studiază trei factori decisivi: concordanță, cost și valoare. "Concordanța" indică dacă managementul RU corespunde cu obiectivele de ansamblu ale organizației. "Costul" apreciază costul efectiv al RU, inclusiv recrutare, remunerare și însăși funcțiunea de RU. "Valoarea" apreciază gradul de însemnătate utilă al rezultatelor pe care le aduce. Cele cinci domenii ale capitalului uman incluse în această abordare sunt recrutarea, păstrarea personalului și pensionarea; managementul recompenselor și al performanței; dezvoltarea carierei, planificarea succesiunii și formarea profesională; structura organizatorică; în sfârșit, o varietate de sisteme administrative și juridice la care se face referire cu termenul general "factori abilitatori ai capitalului uman".

Cei de la William Mercer, conform datelor prezentate de Cooper (2000), au elaborat criterii de cuantificare a ceea ce ei consideră a fi dimensiuni critice de personal: procesele de structură, luarea deciziilor, circuiul informațiilor și recompensarea. Cea mai populară unitate de măsură este valoarea adăugată pe angajat sau, la nivelul unității de activitate, productivitatea. Dar se utilizează și criterii de măsură relative la producția fizică și la nivelurile de servicii clienților. Dimensiunile și criteriile de evaluare oferă baza necesară pentru a compara performanța economică, practicile de management al forței de muncă și mediul de activitate, pentru a vedea de ce anumite unități de activitate din cadrul unei firme se bucură constant de mult mai mult succes decât altele.

La PricewaterhouseCoopers, așa cum a arătat Pickard (2000), a fost derulat un studiu de cuantificare a valorii RU. Acesta a stabilit că există cinci factori de RU în directă legătură cu diferențele de performanță: comunicarea dinspre conducătorul departamentului, fluctuația personalului, formarea și dezvoltarea profesională, calitatea muncii, existența unui climat de franchețe, comunicare a opiniilor și încredere.

Mayo (1999) a identificat alte câteva direcții și metode de evaluare. El consideră că valoarea adăugată pe persoană este o măsură judicioasă a eficacității capitalului uman, mai ales pentru a face comparații între firme. Dar în opinia lui, cel mai important indicator pentru valoarea capitalului uman este nivelul competenței experte pe care o posedă organizația. Mayo consideră că acest indicator ar putea fi analizat prin însumarea categoriilor identificate de competențe de bază ale organizației. Celelalte criterii menționate de Mayo sunt nivelurile de satisfacție, care derivă din anchetele de opinie în rândul angajaților, și nivelurile de reducere pe cale naturală a personalului și de absenteism. În mod evident este important să se analizeze și să se evalueze mai degrabă tendințele de evoluție decât să se înregistreze pur și simplu datele efective.

Mare parte din ceea ce s-a scris recent pe această temă a fost anticipat de Boudreau (1988), care a elaborat conceptul de analiză a utilității (vezi capitolul 7). Acest concept încearcă să ofere un cadru de fundamentare a deciziilor, care să ia explicit în considerare costurile și beneficiile deciziilor de RU.

Există argumente solide în favoarea elaborării unor metode de punere în valoare a capitalului uman și a modului în care este utilizat ca element ajutător în luarea deciziilor. Aceasta ar putea însemna identificarea principalilor factori dinamizatori de RU și modelarea efectului pe care îl produce varierea acestor factori. Ideea este să se elaboreze un cadru conceptual care să permită culegerea și analizarea informațiilor relevante și verificabile. Cuantificarea este de dorit, dar nu și atunci când se bazează pe ipoteze total imprecise. Uneori e mai bine să se concentreze atenția pe informații cuantificate imediat disponibile, cum ar fi valoarea adăugată pe angajat și productivitatea, și pe criteriile de evaluare a comportamentului angajaților (rata absenteismului și rata de reducere pe cale naturală a personalului, rata de frecvență/gravitate a accidentelor, economiile de cost rezultate din

sistemele de sugestii sau de cercurile calității). Scopul urmărit ar trebui să fie de a menține simplitatea demersurilor de evaluare, de a le concentra pe direcțiile hotărâtoare ale rezultatelor și comportamentului și de a face cuantificarea valorică a activităților numai dacă este limpede că aceste evaluări vor oferi informații relevante și utile în luarea deciziilor.

Pe de altă parte însă, semnificația utilă a conceptului de capital uman nu depinde de posibilitatea de a se cuantifica valoarea. Ce poate face teoria capitalului uman este să ofere, așa cum recomandă Kamoche (1996), justificarea argumentată a unei perspective de tip "capabilitatea resurselor" în abordarea MRU strategic, care să aibă ca obiect procurarea, dezvoltarea și păstrarea capitalului uman în scopul realizării avantajului competitiv.

Capitalul uman și alte aspecte ale teoriei capitalului intelectual

Oricât de importantă ar fi teoria capitalului uman, interesul față de această teorie nu trebuie să distragă atenția de la alte aspecte ale capitalului intelectual – capitalul social și cel organizațional – care se referă la dezvoltarea și consolidarea integrată a cunoștințelor pe care le posedă capitalul uman al unei organizații. În opinia lui Schuller (2000), "Concentrarea atenției pe capitalul uman ca atribut al individului riscă să conducă – și se poate argumenta că deja a condus – la o situație de dezechilibru, cu un accent disproporționat de mare pe dobândirea de către angajați a aptitudinilor și competențelor profesionale, ignorând modul în care se cer integrate cunoștințele de acest tip într-un ansamblu complex de relații sociale." Următoarele două secțiuni ale acestui capitol vor analiza așadar chestiunile legate de capitalul social și cel organizațional.

Capitalul social

Conceptul de capital social a fost definit de Putnam (1996), ca "elementele de viață socială – rețele, norme și încredere – care le permit participanților să acționeze împreună cu mai multă eficacitate în urmărirea unor obiective comune". Banca Mondială oferă următoarea definiție pe site-ul Web propriu (www.worldbank.com): "Capitalul social se referă la instituțiile, raporturile și normele care modelează calitativ și cantitativ interacțiunile sociale din cadrul unei societăți... Capitalul social nu este doar suma instituțiilor pe care se întemeiază o societate – este liantul care le ține laolaltă."

Tot în accepția Băncii Mondiale, capitalul social poate fi văzut ca un ansamblu de asociații pe orizontală între oameni, constând în rețele sociale și norme aferente care au efect asupra comunității; a productivității și a binelui personal. Această perspectivă ne aduce mai aproape de sensul și importanța conceptului de capital social ca element al capitalului intelectual. Se cuvine să nu uităm că indivizii, nu organizațiile, sunt proprietarii capitalului uman, deci, așa cum susține Youndt (2000), din moment ce angajații sunt liberi, între anumite limite, să părăsească firma pentru care lucrează, există un risc important ca organizațiile să înregistreze o pierdere de capital intelectual "dacă nu se face transferarea, difuzarea, transformarea și instituționalizarea cunoștințelor individuale".

Capitalul social este cunoaștere fixată și dezvoltată prin raporturi între angajați, parteneri, clienți și furnizori. El se creează și se consolidează prin schimbul unor astfel de cunoștințe, iar acest lucru necesită un mediu de colaborare organizațională în care cunoștințele și informațiile să poată circula liber (Bontis, 1996; Coleman, 1990). Un astfel de mediu este mai probabil să existe într-o organizație "fără granițe", unde accentul se

pune pe procesele, echipele și grupele operative cu acțiune pe laterală, care pot să difuzeze uniform cunoștințele peste tot în organizație. În exprimarea lui Schuller, capitalul social "permite capitalului uman să-și valorifice potențialul".

Capitalul organizațional

Capitalul organizațional sau structural cuprinde cunoștințele deținute mai degrabă de organizație decât de angajații individuali. Ar putea fi descris sub forma cunoștințelor *însușite* sau *instituționalizate*, care pot fi păstrate, cu ajutorul tehnologiei informaționale, în baze de date imediat accesibile și ușor de extins. Poate cuprinde cunoștințe explicite, care au fost înregistrate într-o bază de date sau în manuale și proceduri standard de operare sau cunoștințe tacite, care au fost captate, tranzacționate și, pe cât posibil, codificate.

Orice proces sau procedură dintr-o organizație se construiește din cunoștințele indivizilor. Așa cum observă Davenport și Prusak (1998), "În teorie, această cunoaștere înșușită este independentă de cel care au creat-o, și, prin urmare, se bucură de o oarecare stabilitate organizațională; un expert individual poate să dispară fără ca aceasta să imobilizeze procesul sau să diminueze rezerva de cunoștințe înșușite ale companiei."

Capitalul organizațional este creat de oameni (capital uman), dar este și rezultatul interacțiunilor capitalului social. El aparține firmei și poate fi dezvoltat prin procese de management al cunoștințelor, care caută să obțină și să înregistreze cunoștințe explicite și tacite.

Implicații practice ale teoriei capitalului intelectual

Tom Cannon, directorul executiv al Inițiativei pentru Norme de Management, spunea în 2000 că: "Firmele pot fi încurajate să crească prin dezvoltarea capacității angajaților, ceea ce sporește capitalul uman al întreprinderii și ca efect al acestei aprecieri se dezvoltă capacitatea organizației." În urma cercetării întreprinse, Youndt (2000) a ajuns la concluzia că sistemele de RU sunt fundamentale pentru dezvoltarea capitalului intelectual:

Activitățile de RU nu sporesc în mod direct crearea valorii organizaționale, ci mai degrabă ajută la dezvoltarea cunoștințelor, aptitudinilor și abilităților angajaților (adică a capitalului uman), facilitează interacțiunile de grup și folosirea în comun a cunoștințelor (adică procesele capitalului social), și determină acumularea cunoștințelor în cadrul sistemelor, practicilor și culturii organizaționale (adică al capitalului organizațional), iar toate acestea, la rândul lor, potențiază crearea valorii.

Necesitatea ca organele de conducere ale organizației să se concentreze pe dezvoltarea capitalului uman a fost evidențiată de Hugh Aldous, partener în firma de contabilitate RSM Robson Rhodes, în cuvintele următoare, publicate în anul 2000:

Pentru agentul economic, dezvoltarea capitalului uman trebuie să fie un proces deliberat, dirijat de consiliul de administrație. Este un proces îndreptat spre un rezultat măsurabil, deci va începe cu o evaluare a dezvoltării personale necesare. Un element vital al acestei evaluări îl reprezintă necesitatea de a armoniza competența și însușirile de excepție ale oamenilor cu

cerințele în schimbare ale postului ocupat și, prin aceasta, de a le influența comportamentul. Oamenii trebuie să dobândească și să păstreze capacitatea de a face față complexității și incertitudinii pe care le presupune fiecare post, începând cu cele mai simple operațiuni administrative interne dintr-o firmă de servicii financiare și terminând cu cea mai complexă cercetare științifică din industria farmaceutică.

Implicațiile practice ale teoriei capitalului intelectual sunt analizate mai jos în următoarea succesiune de idei:

1. Probleme de *capital uman*, privind atragerea, păstrarea, dezvoltarea și recompensarea oamenilor, în scopul creării și întreținerii unei forțe de muncă bine calificate, devotate și motivate.
2. Considerații de *capital social*, privind dimensionarea și dezvoltarea unor structuri organizatorice care să stimuleze procesele de creare, captare și diseminare a cunoștințelor.
3. Probleme de *capital organizațional*, privind managementul cunoștințelor.

Teoria capitalului uman și practicile de RU

Teoria capitalului uman își concentrează atenția pe strategiile și practicile de procurare a resurselor, dezvoltare a resurselor umane și recompensare.

Strategiile de procurare a resurselor

Strategiile de procurare a resurselor se ocupă de dimensionarea resurselor de capital uman în funcție de necesitățile strategice și operaționale ale organizației și de asigurarea utilizării eficiente a acestor resurse. Strategiile contribuie la formularea strategiei economice prin definirea cerințelor viitoare de capital uman, identificarea posibilităților de utilizare superioară a capitalului uman și evidențierea modului în care limitele restrictive ale capitalului uman ar putea afecta implementarea planului economic, dacă nu se iau măsuri adecvate. Printre aceste limite restrictive s-ar putea număra deficitele de calificare, probleme cu recrutarea și păstrarea forței de muncă, productivitatea scăzută, o rată înaltă a absenteismului, flexibilitate insuficientă sau un climat al raporturilor cu angajații care descurajează cooperarea și asumarea angajamentului personal.

Strategiile de procurare a resurselor au la bază procese de planificare a resurselor umane, care să asigure identificarea necesarului de resurse umane și elaborarea planurilor de satisfacere a acestui necesar. Uneori trebuie luate decizii de alegere între recalificarea personalului propriu sau aducerea din afară a unor lucrători corespunzător calificați: "formăm resursele pe care le avem sau cumpărăm resurse gata formate". Într-o măsură mai mare sau mai mică, organizațiile se pot concentra pe dezvoltarea rezervei proprii de aptitudini profesionale și promovarea din interior (o decizie de "formare"), dar la fel de bine pot hotărî să aducă din altă parte lucrători care dețin deja calificările necesare (o decizie de "cumpărare"). Trebuie luată o decizie privind gradul în care se va adopta o politică "de formare" sau una "de cumpărare".

Strategiile de dezvoltare a resurselor umane

Strategiile de dezvoltare a resurselor umane sunt dirijate economic, în sensul că sunt inițiate de planurile strategice ale organizației și se aplică în conformitate cu planurile de resurse umane, care definesc cerințele în materie de cunoștințe, aptitudini profesionale și competență. Strategiile abordează chestiunile legate de dezvoltarea capacităților individuale și colective, dar au ca obiect și stimularea învățării organizaționale (vezi capitolul 34).

Strategiile de dezvoltare a resurselor umane ținesc să atragă și să păstreze capitalul uman, dar și să-l dezvolte. Acest deziderat corespunde concepției conform căreia lucrătorii sunt investitori de capital uman: ei își plasează capitalul investibil acolo unde le poate aduce cele mai mari câștiguri. Ei doresc să-și dezvolte aptitudinile, potențialul și angajabilitatea. Angajații care încearcă să facă acest lucru și să-și respecte promisiunile sunt mai susceptibili să dobândească și să păstreze genul de capacitate umană de care au nevoie, iar acest lucru este valabil pentru toate categoriile de angajați, nu numai pentru cei care muncesc prin valorificarea cunoștințelor proprii.

Strategiile de recompensare

Din punctul de vedere al recompensării financiare, consecința practică a teoriei capitalului uman este că investiția în oameni le sporește acestora valoarea pentru firmă. Oamenii se așteaptă la un câștig de pe urma propriei investiții, iar firmele trebuie să admită explicit că valoarea superioară a angajaților lor se cere recompensată. Teoria capitalului uman încurajează recurgerea la remunerarea în funcție de aptitudini sau de competență, ca metodă de recompensare. De asemenea, susține conceptul valorii de piață a individului, conform căruia oamenii își au propria valoare pe piața muncii, pe care o dobândesc și o măjorează prin investiții făcute de angajatorii lor și de ei înșiși în obținerea unui plus de pregătire calificată și de competență, prin formare, dezvoltare și experiență. Valoarea de piață a oamenilor poate fi considerabil mai mare decât cota pe piață a posturilor pe care le ocupă, și dacă nu sunt recompensați în consecință, e posibil să încerce să-și vândă bagajul de aptitudini în altă parte.

Trebuie însă ținut cont și de considerentele recompensării nefinanciare. Dacă lucrătorii își investesc capitalul uman, doresc să obțină un câștig nu doar sub forma posibilităților de dezvoltare și realizare personală, ci și în termenii aprecierii lor valorice de către angajator. Organizațiile trebuie așadar să ia în considerare recunoașterea valorii angajaților prin procese de management al performanței și sisteme formale de recunoaștere a meritelor.

Implicațiile practice ale teoriei capitalului social

Youndt (2000) arată că există o legătură puternică între capitalul social și crearea valorii. Această legătură poate fi consolidată, așa cum observa Galbraith (1973), prin crearea unor raporturi laterale, cum ar fi cele specifice grupelor operative și echipelor de muncă (elemente de capital social), care să faciliteze circulația informațiilor între departamente interdependente și astfel să elimine sau să diminueze costurile fluxurilor de informații în cele două sensuri ale canalelor ierarhice de comunicare.

În ceea ce privește configurația organizatorică, aceasta presupune proiectarea unor organizații care să funcționeze prin intermediul unor procese orizontale ce traversează

granițele funcționale, în cadrul unor structuri aplatizate, cu mai puține niveluri ierarhice. Ghoshal și Bartlett (1993) sunt de părere că o astfel de organizație trebuie privită ca "un portofoliu de procese dinamice". Aceste procese trebuie să includă exploatarea rețelilor de relații și a echipelor pluridisciplinare de proiect, ca mijloace de creare, folosire în comun și diseminare a cunoștințelor.

Teoria capitalului social arată că se impune atât abordarea problemelor legate de chestiuni structurale, cât și a celor privitoare la comportamentul organizațional. Aceasta presupune instituirea unor programe de dezvoltare organizațională care să se ocupe de procese, nu de structură sau sisteme; de modul în care sunt făcute lucrurile, nu de ceea ce se face. Noțiunea de proces se referă la modul în care acționează și interacționează oamenii și la rolurile pe care le joacă permanent în crearea, împărtășirea și aplicarea cunoștințelor, precum și în efortul de a gestiona evenimente și situații în care sunt implicați și alți oameni.

Programele de dezvoltare organizațională pot să aibă la bază studiul punerii în acțiune (Lewin, 1947), rezultate ale anchetelor de opinie și consultarea procesuală (Schein, 1969). Ele pot să cuprindă măsuri de stimulare a efortului în echipă și programe de schimbare a culturii având ca scop operaționalizarea valorilor legate de comunicare, participare, cooperare și încredere.

Implicațiile practice ale teoriei capitalului organizațional

Cannon (2000) afirmă că "Vârful de lance al creșterii economice este cunoașterea". Teoria capitalului organizațional sau structural stă la baza practicii de management al cunoștințelor, subiect tratat în capitolul 22. Capitalul organizațional este creat de oameni (capitalul uman), dar este și rezultatul interacțiunilor capitalului social. El aparține firmei și poate fi dezvoltat prin procese de management al cunoștințelor, care ținesc să obțină și să înregistreze cunoștințe explicite și tacite.

Concluzii

Teoria capitalului intelectual își concentrează atenția asupra problemelor practice legate de procurarea resurselor umane ale organizației, dezvoltare și recompensare, aprecierea valorii angajaților, evaluarea proceselor de RU, învățarea organizațională și managementul cunoștințelor. Chiar dacă ar putea părea că susține varianta "tehnicistă" a filozofiei de management al resurselor umane, care îi tratează pe angajați ca pe active economice ale organizației, această teorie modifică totuși ceea ce ar putea fi considerat ca un aspect mai puțin plăcut al teoriei MRU, accentuând ideea că aceste "active" nu se află în posesia întreprinderii. Teoretic, oamenii pot să investească în propriul lor viitor și pot alege cum și unde să facă această investiție. În practică, în numeroase cazuri, măsura în care ei pot să procedeze astfel se vede mult limitată, dar este un lucru pe care cu siguranță îl pot face cei ce muncesc prin valorificarea cunoștințelor, iar acest fapt trebuie luat în calcul atunci când se formulează politicile de procurare și dezvoltare a resurselor umane.

Din punctul de vedere al organizației, teoria capitalului intelectual ridică următoarele întrebări de factură practică:

- Care sunt aptitudinile de care dispunem?
- Ce aptitudini ne trebuie acum și în viitor?
- Cum putem să atragem, să dezvoltăm și să păstrăm aceste aptitudini?
- Cum putem crea o cultură și un mediu în care să aibă loc atât învățarea individuală, cât și cea organizațională, astfel încât să fie satisfăcute atât necesitățile noastre, cât și cele ale angajaților noștri?
- Cum putem face pentru ca atât cunoștințele explicite, cât și cele tacite, create în organizația noastră, să fie captate, înregistrate și utilizate judicios?

Din punctul de vedere al angajaților, teoria evidențiază faptul că ei au dreptul să aștepte în primul rând obținerea unui câștig adecvat din investiția de timp și efort pe care au făcut-o într-o organizație, în termeni de dezvoltare a aptitudinilor și capabilităților proprii, și, în al doilea rând, asigurarea unor posibilități de a-și spori angajabilitatea în interiorul și exteriorul organizației.

Partea II

Practica de management al resurselor umane

În această parte a manualului sunt studiate aspectele esențiale ale rolurilor pe care le îndeplinesc funcțiunea de RU și practicianul de RU. Impactul RU este abordat în lumina rezultatelor unui mare număr de studii desfășurate în ultima vreme, luându-se în considerare și modul în care poate fi evaluată performanța acestei funcțiuni. Partea a doua a manualului se încheie cu o evaluare a rolului funcțiunii de RU în gestionarea personalului peste granițele internaționale.

Capitolul 4

Rolul funcțiunii de RU

Funcțiunea de RU este specializată în chestiuni legate de managementul și dezvoltarea forței de muncă dintr-o organizație. Această funcțiune poate să se ocupe de oricare dintre domeniile managementului resurselor umane descrise în capitolul 1, dacă nu chiar de toate: proiectare și dezvoltare organizațională, managementul cunoștințelor, planificarea resurselor umane, relațiile cu angajații, protecția muncii și a sănătății, protecția socială, administrarea RU, respectarea cerințelor legale, probleme privind asigurarea egalității șanselor și alte chestiuni care privesc raporturile de muncă.

Capitolul de față își propune să analizeze rolul funcțiunii de RU prin abordarea următoarelor aspecte:

- rolul general al funcțiunii;
- variațiuni de practică;
- schimbări în domeniul de competență al funcțiunii;
- integrarea contribuției RU;
- organizarea;
- asigurarea unor servicii comune de RU;
- rolul funcțiunii de RU și rolul managementului de execuție;
- obținerea sprijinului și a angajamentului asumat;
- marketingul funcțiunii;
- elaborarea bugetului funcțiunii;
- externalizarea;
- recursul la consultanți externi.

Rolul general al funcțiunii de RU

Rolul general al funcțiunii de RU este de a permite organizației să-și atingă obiectivele prin luarea de inițiative și asigurarea serviciilor de îndrumare și susținere pentru toate chestiunile care țin de angajații organizației. Scopul fundamental este de a garanta că managerii soluționează în mod eficace toate problemele care țin de gestionarea și dezvoltarea forței de muncă, precum și de relațiile dintre conducerea managerială și angajați.

Un alt rol important al funcțiunii de RU este de a contribui hotărâtor la crearea unui mediu în care oamenii pot să-și valorifice la maximum capacitățile și să-și fructifice potențialul, atât în propriul lor beneficiu, cât și al organizației. Funcțiunea de RU operează ca parte din procesul total de management al întreprinderii, și nu poate fi abordată separat de restul componentelor procesului. Deși este o activitate de susținere, trebuie să fie proactivă. Ea susține și promovează soluții economice care fructifică oportunități noi de activitate, în aceeași măsură în care trebuie să găsească soluții la restricții evidente.

Un nou mandat pentru resursele umane

Ulrich (1998) consideră că: "Activitățile de RU par să fie, iar adesea chiar sunt, rupte de adevărata muncă a organizației." El este de părere că funcțiunea de RU "nu ar trebui să fie definită prin ceea ce face, ci prin rezultatele pe care le produce". Conform concepției lui Ulrich, funcțiunea de RU poate să ducă la excelență în patru moduri:

- Trebuie să devină parteneră cu managerii superiori și de execuție în materializarea strategiei, ajutând la îmbunătățirea planificării, din etapa discuțiilor în sala de consiliu și până în etapa aplicării pe piață.
- Trebuie să devină expertă în organizarea și executarea muncii, asigurând eficiența administrativă necesară pentru reducerea costurilor în condiții de menținere a calității.
- Trebuie să devină o promotoare a intereselor angajaților, reprezentându-le viguros preocupările în fața conducerii superioare, dar străduindu-se în același timp să le stimuleze contribuția, respectiv să le sporească angajamentul asumat față de organizație și capacitatea de a produce rezultatele scontate.
- Trebuie să devină un agent de transformare permanentă, modelând procese și o cultură care, acționând împreună, să îmbunătățească aptitudinea pentru schimbare a organizației.

Variațiuni în rolul funcțiunii de RU

Hope-Hailey et al. (1998) consideră că RU ar putea fi văzută ca o "funcție cameleonică", în sensul că, dată fiind diversitatea practicii constatate de cercetarea pe care au întreprins-o autorii menționați, s-ar putea conchide că "variabilele contextuale dictează roluri diferite pentru această funcțiune și practici diferite ale managementului forței umane". Așa cum remarcă Sisson (1995), managementul RU nu este o singură ocupație omogenă, ci una care presupune o mare varietate de roluri și activități, care diferă de la o organizație la alta și de la un nivel la altul în cadrul aceleiași organizații. Iar Tyson (1987) observă că funcțiunea de RU este adesea "balcanizată" – nu numai că există o mare varietate de roluri și activități, dar acestea tind să fie relativ egocentrice, cu foarte puține legături între ele.

Rolul RU înregistrează variațiuni între organizații diferite din cauza influenței unor variabile contextuale cum ar fi:

- valorile și convingerile conducerii manageriale superioare în legătură cu necesitatea unei funcțiuni de RU specializate și a măsurii în care aceasta poate să contribuie la realizarea obiectivelor de profit;

- strategia economică a întreprinderii și factorii decisivi ai succesului, precum și gradul în care conducerea superioară crede că este mai probabil să se atingă obiectivele strategice și să se acorde factorilor decisivi ai succesului atenția cuvenită, atunci când există o funcțiune de RU specializată – dacă oamenii de RU nu sunt invitați la "masa celor mari", atunci când se discută strategiile de activitate RU, evident că acest lucru va diminua importanța acordată rolului jucat de funcțiunea de RU, rămânând astfel ca aceasta să se rezume la sarcini administrative relativ de rutină și să fie încadrată cu ceea ce Storey (1992a) numește "oameni de serviciu";
- structura organizației, de exemplu centralizată sau descentralizată, omogenă sau divizionară, ierarhică sau aplatizată – în exprimarea lui Chandler (1962), urmează strategia și, cu toate că autorul se referea la întreprindere ca întreg, aceasta se aplică la fel de bine și structurii de RU;
- cultura organizației în general (normele, valorile și stilul managerial);
- tehnologia și activitățile și competențele de bază ale organizației, care ar putea să denote că unul din "factorii potențatori" esențiali ai performanței este capitalul uman utilizat de organizație, adică aptitudinile, motivația și angajamentul asumat al angajaților ei; în aceste condiții, este mai probabil să se recunoască necesitatea serviciilor interne de avizare și consultanță de specialitate;
- măsura în care se aplică o politică de cedare a responsabilității pentru chestiunile de RU către managerii de execuție;
- structura tradițională și puterea funcțiunii de RU;
- experiența competentă în domeniul de specializare și în cel al administrării afacerilor, credibilitatea și atuurile politice ale șefului funcțiunii de RU și ale membrilor de bază ai acesteia.

Schimbări în domeniul de competență al funcțiunii

În unele organizații, cele mai importante schimbări care au loc în activitatea funcțiunii de RU sunt marginalizarea acesteia și externalizarea serviciilor pe care le oferă – mergând până la cumpărarea serviciilor respective de la furnizori din afară.

Marginalizarea funcțiunii de RU

Din ce în ce mai mult, deciziile esențiale de RU sunt luate de conducerea superioară a organizației și multe activități de RU sunt întreprinse de managerii de execuție – una din caracteristicile definitorii ale MRU constă în aceea că este în sarcina și sub dirijarea cadrelor de execuție. În aceste condiții, mandatul managerilor de RU se poate rezuma la funcții relativ rutiniere de întreținere a sistemelor, cum ar fi recrutarea și selecția angajaților auxiliari și a muncitorilor, și ținerea evidențelor. Așa cum observă Sisson (1995): "Dacă specialiștii de personal nu sunt nici măcar prezenți atunci când se iau decizii vitale, aceasta înseamnă practic că problemele de personal sunt aproape inevitabil condamnate la un statut secundar."

Desigur, nu se poate spune că ar fi un fenomen universal. Șefii de RU din multe organizații se implică efectiv în chestiunile de ordin strategic ale activității economice și

sunt participanți de bază în elaborarea strategiilor de RU orientate economic și în inovarea proceselor de RU necesare pentru a avea siguranța că obiectivele strategice ale organizației vor fi îndeplinite. Ei admit că responsabilitatea pentru conducerea oamenilor trebuie cedată celor direct implicați, adică managerilor de execuție, dar vor asigura îndrumare și sprijin peste tot unde va fi nevoie.

Abordări ale managementului RU

Următoarele patru abordări ale managementului RU au fost identificate de Adams (1991) și fiecare poate fi considerată că reprezintă "un fel de scară a gradului crescător de externalizare, înțeles ca aplicare a forțelor pieței asupra îndeplinirii activităților de RU".

1. Funcțiunea de RU ca *agenție internă* – departamentul de RU sau oricare din activitățile sale, de exemplu recrutarea persoanelor cu studii postliceale, este văzut ca un centru de cost, iar costurile activităților sunt repartizate altor departamente sau divizii.
2. Funcțiunea de RU ca *unitate internă de consultanță* – departamentul de RU își vinde serviciile unor clienți interni (managerii de execuție), consecința fiind aceea că managerii au o oarecare libertate să apeleze la alte surse, dacă nu sunt mulțumiți de serviciile prestate.
3. Funcțiunea de RU ca *firmă în interiorul firmei* – unele activități ale funcțiunii sunt reunite sub forma unei organizații cvasi-independente, care poate să-și comercializeze serviciile nu doar către unitățile firmei, ci și în exterior.
4. Funcțiunea de RU ca *unitate externă de consultanță* – unitățile organizației apelează la firme din afară complet independente, pentru ajutor și îndrumări.

Trăsătura comună tuturor acestor abordări este faptul că plata pentru serviciile furnizate se face prin aplicarea unei forme sau alta de contract, care poate să includă și prevederi referitoare la nivelul prestației.

Servicii folosite în comun

Un fenomen destul de recent apărut, așa cum se va arăta ceva mai departe în acest capitol, este prestarea de către funcțiunea de RU a unor "servicii comune", la care pot apela mai mulți beneficiari.

Integrarea contribuției RU

Două obiective importante ale MRU sunt realizarea integrării și a coerenței în elaborarea și aplicarea politicilor de MRU și a practicilor privitoare la raporturile de muncă. Integrarea strategică ar putea fi definită ca integrare pe verticală – procesul prin care se asigură integrarea sau "corespondența" strategiilor de RU cu strategiile economice. Conceptul coerenței ar putea fi definit ca integrare pe orizontală – elaborarea unui ansamblu de politici și practici de RU care să fie interdependente și să se consolideze reciproc sau, cu alte cuvinte, "gruparea" ori utilizarea "complementarităților", așa cum am arătat în capitolul 2.

Integrarea strategică sau verticală se referă esențialmente la a garanta că organizația deține forța de muncă bine calificată, devotată și motivată de care are nevoie pentru a-și îndeplini obiectivele economice. Poate fi atinsă prin corelarea strategiilor de RU cu strategiile concurențiale de bază.

Integrarea orizontală se realizează prin elaborarea unui ansamblu coerent – bine întesut – de politici și practici de RU care să fie interconectate și reciproc stabilizatoare. Acest lucru se poate face prin utilizarea unor procese folosite în comun, cum ar fi analiza de competență, care oferă un cadru comun de referință și management al performanței relativ la definirea rolurilor, dezvoltarea angajaților și recompensare. Integrarea este mai probabil să aibă loc și atunci când există valori comune între managerii de execuție și specialiștii de RU, referitor la modul în care trebuie implementate politicile de RU.

Realizarea integrării acoperă și dezideratul de a garanta, atunci când se planifică introducerea unei inovații, că vor fi luate pe deplin în considerare implicațiile acesteia asupra celorlalte aspecte ale politicilor de RU, și că se va studia în detaliu modul în care ar putea aceasta să susțină politicile sau practicile respective.

Scopul trebuie să fie acela de a adopta o abordare mai sistematică, prin "gruparea" politicilor și proceselor de MRU. Conform datelor prezentate de Walsh (1998), un studiu al Școlii de Afaceri Warwick a confirmat constatările cercetării întreprinse în SUA, care au arătat că gruparea sau utilizarea practicilor de RU complementare (numite "complementarități") se dovedea extrem de eficace în stimularea puternică a productivității. Investigarea practicilor de muncă din 139 de companii britanice a arătat că productivitatea poate fi chiar și cu 8 procente mai mare în firmele unde se grupează împreună practici cum ar fi comunicarea, lucrul în echipă, flexibilitatea, siguranța locului de muncă, formarea aptitudinilor și remunerarea stimulativă. Conceptul grupării sugerează ideea că, cu cât practicile de RU se susțin mai mult una pe alta, cu atât este mai probabil să ducă la rezultate mai bune. Legarea activităților una de alta poate contribui la a avea siguranța că evoluțiile dintr-o anumită direcție pot duce la îmbunătățiri în alte direcții.

Organizarea funcțiunii de RU

Organizarea și dotarea cu personal a funcțiunii de RU depinde evident de mărimea firmei, de gradul de descentralizare a activității curente, de tipul muncii depuse, de tipul forței de muncă utilizate, de rolul repartizat funcțiunii de RU și de tipul serviciilor pe care trebuie să le presteze aceasta.

Nu există o mărime standard pentru raportul dintre numărul specialiștilor de RU și numărul angajaților. Această proporție poate să fie între 1 la 80 și 1 la 1.000 sau chiar mai mult. Mărimea acestui raport este influențată de toți factorii menționați mai sus și nu poate fi stabilită decât empiric, analizând ce servicii de RU sunt necesare și apoi hotărând gradul în care vor fi prestate de profesioniști angajați cu normă întreagă sau dacă pot fi procurate de la agenții ori consultanți din exterior. Gradul în care organizația consideră că managementul resurselor umane este responsabilitatea primă a managerilor de execuție și a conducătorilor de echipe afectează nu doar numărul cadrelor de RU existente, ci și natura serviciilor de îndrumare și sprijin pe care le oferă aceste cadre.

Nu există deci reguli absolute pentru organizarea funcțiunii de RU, dar practica uzuală sugerează că trebuie ținut cont de următoarele principii orientative:

- Șeful funcțiunii ar trebui să se subordoneze direct directorului executiv al firmei și să facă parte din consiliul de administrație sau din comitetul de conducere executivă, pentru a contribui la formularea strategiilor corporative și a juca un rol principal în formularea strategiilor de RU (în capitolul 23 este dată o fișă de descriere a postului pentru un director de RU).
- Într-o organizație descentralizată, companiile, diviziile sau unitățile de activitate subsidiare ar trebui să fie responsabile pentru propriile chestiuni de management al RU, în limitele cadrului general al directivelor strategice și de politică emise de la centru.
- Funcțiunea centrală de RU dintr-o organizație descentralizată ar trebui redusă la minimum necesar pentru elaborarea strategiilor și politicilor de resurse umane ale grupului. Poate avea ca obiect procurarea resurselor la nivelul managementului superior în toate componentele grupului și emiterea de recomandări atât în privința recrutării, cât și a dezvoltării carierei. De asemenea, poate să controleze politicile de remunerare și avantaje nesalariale pentru managerii superiori. Centrul poate să coordoneze negocierea contractelor colective, dacă negocierea a fost descentralizată, mai ales acolo unde se referă la termeni și condiții cum ar fi orarul de muncă, acordarea concediilor de odihnă și avantajele pentru angajați. Chiar dacă nivelurile de remunerare pot să difere de la o unitate subsidiară la alta, este în general de dorit să se elaboreze o concepție comună în privința acordării avantajelor. Cercetarea întreprinsă de Hope-Hailey et al. (1998) a identificat o tendință de cedare a operațiunilor de RU către divizii, reducând astfel importanța și influența funcțiunii de RU a grupului.
- Funcțiunea de RU trebuie să fie capabilă să furnizeze recomandări și servicii de specialitate la nivelul cerut de organizație. Furnizarea se poate face prin prestare directă, dar tot mai multe firme au început să-și externalizeze serviciile de RU; de exemplu, prin furnizori de servicii de formare profesională și alte forme de asistență consultativă externă. Există, de asemenea, și o tendință pronunțată în direcția "împuțernicirii" managerilor de execuție să-și gestioneze singuri problemele de RU. Managerii de execuție pot să privească funcțiunea de RU ca pe o simplă "resursă", pe care o utilizează după necesități. Această tendință subliniază însemnătatea rolului de consultanți interni al specialiștilor de RU, așa cum se arată în capitolul 5.
- Funcțiunea trebuie organizată în conformitate cu gradul de susținere și servire pe care trebuie să-l asigure și cu gama activităților cărora trebuie să li se asigure resurse. Acestea ar putea include procurarea resurselor umane, dezvoltarea managerială, formarea, managementul recompenselor, relațiile cu angajații și serviciile de RU din domenii cum ar fi protecția muncii și a sănătății, protecția socială, sistemele informaționale de RU și problemele privitoare la raporturile de muncă în general. În cadrul unui departament de mari dimensiuni fiecare dintre aceste domenii poate fi acoperit cu servicii în mod separat, dar se pot face și diverse combinații.

Organizarea și dotarea cu personal a funcțiunii de RU trebuie să țină cont de rolul acesteia în formularea strategiilor și politicilor de RU și în a interveni și inova atunci când e nevoie. Dar această funcțiune are și obligația de a furniza servicii eficiente și rentabile din punctul de vedere al costurilor, în domenii cum ar fi recrutarea, formarea, remunerarea, managementul problemelor de protecție a muncii și sănătății și evidențele de RU. Acestea nu pot fi neglijate: credibilitatea și reputația funcțiunii, în ceea ce îi privește pe

managerii de execuție, depind în mare măsură de calitatea acestor servicii, pe care departamentul de RU le prestează clienților interni. De fapt, este important ca membrii funcțiunii să nu uite că managerii de linie sunt clienții lor și că merită înaltul nivel de servire personală care să le satisfacă necesitățile.

Cel mai important principiu de reținut în privința organizării funcțiunii de RU este că aceasta trebuie să concorde cu nevoile întreprinderii. Pornind de la acest principiu, vor exista întotdeauna mai multe opțiuni în legătură cu structura optimă ce se cuvine adoptată, dar alegerea finală trebuie făcută pe baza unei analize a ceea ce dorește organizația, în materie de servicii de RU și recomandări de RU pentru manageri. Iată de ce există atât de multe și mari diferențe în practica de RU.

Servicii de RU folosite în comun

Termenul de "servicii folosite în comun" se referă la asigurarea centralizată a unor servicii de RU care sunt puse la dispoziția mai multor beneficiari și, prin urmare, sunt aceleași pentru toți cei care apelează la ele. Natura serviciilor este determinată atât de furnizor, cât și de utilizator. Clientul sau utilizatorul definește nivelul servirii și decide ce servicii să primească. Ca urmare, "utilizatorul este cel care alege" (Ulrich, 1995). După Reilly (2000), sarcinile administrative tind să fie cele mai frecvent acoperite de serviciile centralizate, folosite în comun, cum ar fi:

- modificări ale statelor de plată;
- servicii de relocare;
- administrarea recrutării;
- administrarea avantajelor nesalariale (inclusiv avantaje flexibile și sisteme de distribuire a acțiunilor);
- punerea la dispoziție a automobilelor de firmă;
- administrarea pensiilor plătite de organizație;
- susținerea protecției sociale a angajaților;
- susținerea formării profesionale;
- evidența absențelor;
- informații manageriale.

Serviciile pot fi furnizate prin Internet, o linie telefonică de asistență pentru clienți, un grup de experți consultanți sau "centre de excelență" cu pregătire expertă în domenii cum ar fi procurarea resurselor, relațiile cu angajații, recompensarea sau formarea profesională. Interesul crescând față de varianta serviciilor centralizate și folosite în comun a fost declanșat de utilizarea mai extensivă și strategică a sistemelor informaționale de RU.

Organizațiile care au făcut obiectul cercetării întreprinse de Reilly, în numele Institutului pentru Studiarea Raporturilor de Muncă (Reilly, 2000), au identificat unul sau mai multe din următoarele motive pentru furnizarea de servicii centralizate:

- activitatea de RU este orientată spre consumator, mai accesibilă, mai profesionistă;
- calitatea serviciilor de RU se îmbunătățește sub aspectul utilizării unor procese mai bune, al prestării serviciului conform specificațiilor, al termenelor de timp și al condi-

fiilor de buget, al adoptării practicilor judicioase, al atingerii unui grad superior de consecvență și acuratețe;

- procesul poate contribui la realizarea flexibilității organizaționale: clienții dispun de un serviciu comun, pe perioada schimbărilor în activitate;
- poate să susțină re poziționarea RU dintr-un rol pur operațional într-unul mai strategic, în așa fel încât această funcțiune "să acționeze ca un catalizator al schimbării ... anticipând probleme și punând lucrurile în mișcare" (Hutchinson și Wood, 1995).

Avantajele furnizării de servicii centralizate și folosite în comun sunt reducerea costurilor, îmbunătățirea calității, procurarea mai eficientă a resurselor și îmbunătățirea servicii clientului. Dar există și dezavantaje, care includ dispariția contactului personal față în față, reducerea calificării posturilor administrative și, posibil, îndepărtarea de utilizatori.

Etapele necesare pentru introducerea acestor tipuri de servicii, în ceea ce se desemnează adesea cu termenul "centru de servicii RU", sunt următoarele (în toate trebuie implicați atât furnizorii, cât și utilizatorii):

1. Identificarea aranjamentelor curente.
2. Obținerea opiniei clienților cu privire la calitatea serviciilor existente și ce s-ar putea face pentru a le îmbunătăți (inclusiv posibilități de servicii partajate).
3. Definirea domeniilor pentru servicii centralizate.
4. Definirea modului în care se vor furniza serviciile centralizate: cine prestează serviciul, unde îl prestează și cum îl prestează (aici se va lua în considerare eventualitatea externalizării, așa cum se arată ceva mai departe în acest capitol).
5. Stabilirea priorităților.
6. Elaborarea unui program (acesta ar putea fi planificat pe etape și uneori va necesita testare cu proiect pilot).

Rolul funcțiunii de RU și rolul managementului de execuție

Una din tradițiile acceptate ale managementului RU este că managerii de RU au menirea să furnizeze sprijin și servicii managerilor de execuție, nicidecum să le uzurpe rolul de "a se ocupa de obținerea de rezultate în muncă prin intermediul oamenilor" – responsabilitatea managerilor de execuție pentru gestionarea propriilor chestiuni de RU. În practică, funcțiunea de RU a deținut frecvent rolul de responsabilă cu implementarea uniformă a politicilor de RU în toate compartimentele organizației, iar de curând și oneroasa responsabilitate de a garanta implementarea uniformă a legislației muncii, atât în literă, cât și în spirit. Această din urmă responsabilitate a fost adesea văzută ca un proces de luare a măsurilor necesare pentru ca organizația să nu se vadă implicată în oboseitoare, îndelungate și adesea costisitoare proceduri în instanțele de judecată a conflictelor de muncă.

Îndeplinirea acestui rol a condus adesea la situația în care funcțiunea de RU acționează ca un fel de "poliție" pentru managerii de execuție – ceea ce poate da naștere la tensiuni și ambiguități. Pentru a evita acest rezultat, specialiștii de RU trebuie uneori să adopte o notă moderată și să acționeze cu tact, adică să ofere sfaturi, nu să dicteze ordine – cu excepția cazului în care un manager încalcă în mod evident legea sau când faptele sale

sunt de natură să ducă la un diferend inevitabil ori la un proces de competența tribunalelor pentru conflicte de muncă, pe care organizația ar putea să-l piardă.

Totodată, de multe ori s-a dovedit că, deși se declarau în favoarea principiului "managerii de execuție trebuie să facă managementul", departamentele de RU au uzurpat adevăratul rol al acestor manageri de a se implica în deciziile-cheie privind recrutarea, dezvoltarea și remunerarea oamenilor din subordine, diminuând astfel capacitatea managerilor de a-și gestiona cu eficacitate resursele esențiale. Această situație a apărut cel mai frecvent în organizațiile mari și birocratice și/sau în cele cu o funcțiune de RU centralizată și influentă. Încă mai există în unele locuri, dar pe măsură ce sporesc descentralizarea și delegarea autorității, iar organizațiile constată că trebuie să opereze cu mai multă flexibilitate, această situație devine mai puțin răspândită.

Este necesar să se facă o conciliere între ceea ce s-ar putea numi aspectele de "control funcțional" ale rolului unui specialist de RU (realizarea aplicării consecvente a politicilor și asigurarea respectării valorilor organizației în privința oamenilor) și rolul de a furniza servicii, susținere și, după necesități, îndrumare pentru manageri, fără a emite dispoziții obligatorii și fără a-i scuti pe aceștia de responsabilitățile care le revin. Însă diferența dintre a da sfaturi și a le spune oamenilor ce să facă sau dintre a veni cuiva în ajutor și a prelua inițiativa poate fi destul de neclară, iar relația este una care se cere dezvoltată și protejată cu multă grijă. Cea mai potrivită linie de conduită pentru specialiștii de RU ar fi să sublinieze că rolul lor constă în a-i ajuta pe managerii de execuție să-și atingă obiectivele prin intermediul oamenilor pe care îi conduc, nicidecum să le facă treaba care le revine și pentru care sunt plătiți.

În practică însă unii manageri de execuție sunt mai mult decât încântați să lase departamentul de RU să le preia sarcina de management al personalului subordonat, mai ales în privința aspectelor mai puțin plăcute, cum ar fi rezolvarea problemelor de disciplină și a nemulțumirilor angajaților. Prin urmare, trebuie păstrat un echilibru delicat între a oferi ajutor și sfaturi atunci când este evident nevoie de așa ceva și crearea unei "culturi a dependenței", care îi descurajează pe manageri să gândească și să acționeze pe baza discernământului propriu, în chestiunile de personal pentru care sunt răspunzători. Managerii nu vor învăța niciodată cum să se descurce cu oamenii, dacă au o dependență prea mare de specialiștii în probleme de RU. Ca urmare, aceștia, din urmă, trebuie uneori să se rezume la rolul de spectatori, și chiar să spună "e problema ta".

Cercetarea întreprinsă de IPD (Hutchinson, și Wood, 1995) pe tema relației dintre managementul RU și managementul de execuție a dus la următoarele constatări:

- Majoritatea organizațiilor au indicat o tendință de-a lungul ultimilor cinci ani către o responsabilitate sporită a managerilor de execuție pentru managementul RU, fără ca acest lucru să provoace tensiuni semnificative între RU și execuție.
- Autonomizarea a oferit funcțiunii de RU posibilități pozitive de a se implica în roluri strategice, proactive și de consultanță internă, deoarece a devenit din ce în ce mai puțin implicată în activitățile curente, operaționale, de RU.
- Atât responsabilii de RU, cât și managerii de execuție, erau implicați în activități operaționale de RU. Managerii de execuție erau în mai mare măsură implicați în deciziile de recrutare, selecție și formare, și în gestionarea problemelor de disciplină și a nemulțumirilor angajaților. Funcțiunea de RU continua să răspundă în primul rând de chestiuni cum ar fi analiza necesarului de formare, organizarea cursurilor interne de pregătire și sistemele de remunerare și avantaje nesalariale.

- Există preocuparea fundamentală că managerii de execuție nu sunt suficient de competenți pentru a-și îndeplini noile roluri. Acest lucru poate avea o serie întreagă de cauze, printre care lipsa unei instruirii adecvate, dificultățile muncii, fiindcă managerii au fost promovați mai mult pentru calificarea lor tehnică, decât pentru aptitudinile manageriale, sau fiindcă s-au obișnuit să remită departamentului RU spre rezolvare anumite probleme.
- Unii specialiști de RU întâmpină și ei dificultăți în adoptarea noilor lor roluri, fiindcă nu dețin aptitudinile potrivite (cum ar fi cunoașterea temeinică a activității întreprinderii) sau fiindcă li se pare că descentralizarea le amenință siguranța propriului loc de muncă.
- Alte probleme legate de autonomizare ar fi incertitudinea managerilor de execuție în privința rolului funcțiunii de RU, absența angajamentului asumat al managerilor de execuție în îndeplinirea noilor lor roluri și atingerea echilibrului adecvat între a le oferi managerilor de execuție cât mai multă libertate de acțiune și necesitatea de a păstra elementele fundamentale de control și direcție.

Concluzia la care au ajuns cercetătorii a fost că:

Pentru ca managerii de execuție să-și asume mai multă responsabilitate efectivă pentru activitățile de management al resurselor umane, atunci, încă de la bun început regulile și responsabilitățile managerilor de personal și de execuție trebuie clar definite și înțelese. Din partea departamentului de personal este nevoie de susținere, sub forma unui cadru de lucru procedural, a îndrumărilor și recomandărilor privind toate chestiunile de management al personalului și a formării adecvate a managerilor de execuție, astfel încât aceștia să dobândească aptitudinile și cunoștințele necesare pentru a-și îndeplini noile însărcinări.

Cercetarea efectuată de Hope-Hailey et al. (1998) în opt organizații cu activitate în Marea Britanie a arătat că toate cele opt începuseră să transfere la nivel inferior responsabilitatea pentru managementul forței de muncă. În practică, acest lucru însemna adesea că responsabilitatea pentru luarea deciziilor în chestiuni de RU fusese cedată managerilor de execuție, dar funcțiunea de RU continua să răspundă de funcțiile operaționale, cum ar fi recrutarea și sistemele de remunerare. Așa cum observau Hope-Hailey et al., "Nu pare să existe vreun indiciu că acest transfer ar fi redus, în vreun fel, gradul necesar de birocrație asociată cu implementarea politicilor și procedurilor de personal." Totuși, ei au remarcat că "funcțiunea de personal nu mai era văzută ca organ de reglementare sau de supraveghere a aplicării regulilor, dar continua să fie considerată – în parte – o funcțiune administrativă". Referitor la activitățile funcțiunilor de RU din aceste organizații, cercetarea a stabilit că exista "un accent mai mare pe realizarea schimbării comportamentale printr-o abordare mai degrabă sistemică elementară practică, decât prin activități de dezvoltare organizațională la scară mare".

Marketingul funcțiunii de RU

Managerii superiori și managerii de execuție sunt clienții interni ale căror dorințe și necesități trebuie să le identifice și să le satisfacă funcțiunea de RU. Cum poate fi făcut acest lucru?

Mai întâi, este necesar să se înțeleagă nevoile întreprinderii și factorii decisivi ai succesului ei – spre ce se îndreaptă firma, cum intenționează să ajungă acolo și care sunt lucrurile care vor determina diferența dintre reușită și nereușită.

O dată stabilite nevoile întreprinderii, mai departe trebuie aflat ce doresc managerii pentru a satisface aceste necesități – începând de la vârf. Aceasta presupune identificarea problemelor de personal pe care managerii le consideră importante în domeniul procurării de resurse umane, motivării și recompensării, obținerii angajamentului asumat, dezvoltării și formării angajaților și al relațiilor cu angajații. Această cercetare de piață se face, în parte, prin "prezență la fața locului", ascultând și, foarte important, participând la discuții despre problemele economice ale întreprinderii și stabilind elementul de resurse umane al acestor probleme. Iată cel mai întemeiat motiv pentru care șefii funcțiunilor de RU ar trebui să facă parte din consiliul director al întreprinderii. Rolul lor în acest consiliu nu este doar acela de a-și apăra "teritoriul". Ei sunt prezenți acolo pentru a participa activ la discuțiile despre activitatea firmei, deoarece numai procedând astfel pot înțelege cu adevărat care sunt problemele și, venind cu o contribuție pozitivă, pot câștiga respectul colegilor lor. Pe de altă parte, însă, cercetarea de piață nu se reduce la a participa la ședințele unor comitete și comisii. Practicienii de RU trebuie să-și asume sarcina de a sta de vorbă și a-i asculta pe oamenii de la toate nivelurile organizației, pentru a afla ce doresc.

Datele cercetării de piață trebuie transformate în planuri de marketing, pentru crearea produselor și serviciilor care să satisfacă necesitățile identificate – cele ale întreprinderii și cele ale managerilor și angajaților ei. Dacă, de exemplu, cerința este să se ridice la un nivel superior baza de aptitudini sau să se sporească gradul de competență, atenția poate fi concentrată pe inițiative și intervenții cum ar fi remunerarea în funcție de aptitudini sau de competență, procese de management al performanței și programe de dezvoltare continuă cu accent pe autoperfecționare. Planul de marketing trebuie să determine costurile adoptării și întreținerii acestor inițiative, precum și beneficiile pe care le vor aduce. Trebuie făcute toate eforturile pentru a cuantifica în termeni financiari aceste beneficii. Dacă "produsul" este remunerarea în funcție de aptitudini, este necesară calcularea costurilor aduse de majorarea retribuțiilor, formarea suplimentară și acreditare. Sunt necesare estimări ale câștigurilor financiare care se vor realiza prin creșterea productivității și mai buna utilizare a forței de muncă prin policalificare. Orice economii de cost trebuie de asemenea evaluate, de exemplu cele aduse de utilizarea unor angajați mai bine pregătiți într-un mediu operațional "exact la momentul potrivit", pentru asigurarea unui flux continuu de producție care să satisfacă, fără întârzieri sau pierderi, exigențele în materie de cerere sau ofertă. Dacă "produsul" este un program pentru subcontractarea unor lucrări, costurile procurării și utilizării persoanelor necesare trebuie evaluate în comparație cu economiile rezultate din reducerea forței de muncă permanente.

Următorul pas în procesul de marketing constă în a-i convinge pe manageri că este un produs sau serviciu de care are nevoie întreprinderea. Aceasta presupune explicitarea costurilor și beneficiilor aferente, acoperirea resurselor financiare și umane necesare pentru a-l crea, a-l introduce și a-l întreține și impactul pe care îl are asupra performanței întreprinderii. Managerii sunt mai ușor de convinge că un produs sau serviciu poate să satisfacă necesitățile întreprinderii, dacă activitățile inițiale de cercetare a pieței și de creare a produsului au fost făcute temeinic. Credibilitatea este absolut esențială. Sigur, propunerea de cheltuială trebuie să fie credibilă prin sine, dar tot atât de importantă este și reputația funcțiunii de RU în materie de îndeplinire a ceea ce și-a propus să facă. Este o abordare analogă "creării mărcii" din planificarea produselor: se identifică produsul sau serviciul și se explicitează avantajele pe care le oferă și care îl diferențiază de alte servicii, aducându-l

astfel în atenția clienților. Prezentarea este importantă, prin simboluri grafice și broșuri distinctive. Unele departamente de RU aplică denumiri de marcă distinctivă "produselor" pe care le oferă, de exemplu "Gemini".

Întocmirea, justificarea și protejarea bugetului de RU

Întocmirea

Bugetele de RU se întocmesc, la fel ca orice alt buget de departament funcțional, în următoarele etape:

1. Definirea obiectivelor și planurilor funcțiunii;
2. Previzionarea nivelurilor de activitate necesare pentru realizarea obiectivelor și planurilor, în funcție de directivele bugetare ale companiei și de ipotezele adoptate privind volumele viitoare de activitate, precum și de eventualele obiective în materie de reducere a cheltuielilor indirecte sau de menținere a lor la același nivel;
3. Evaluarea resurselor (umane și financiare) necesare pentru a face posibilă realizarea volumelor de activitate;
4. Calcularea costurilor pentru fiecare domeniu de activitate – suma acestor costuri va da bugetul total.

Justificarea

Justificarea unui buget se referă la asigurarea preliminară a acordului de principiu cu privire la obiectivele și planurile bugetate – bugetul înaintat conducerii nu trebuie să vină cu nici o surpriză. Așadar, se impune pregătirea unei argumentații "beton", care să susțină nivelurile de activitate previzionate în fiecare domeniu de acțiune și, pe baza unei analize cost-beneficiu, să justifice orice cheltuială specială.

Protejarea

Modul ideal de protejare a unui buget este prin a asigura dinainte o argumentație justificativă pentru fiecare capitol de cheltuială, care să-i demonstreze necesitatea și să justifice costurile pe care le implică. Cel mai rău lucru care se poate întâmpla este să trebuiască adoptată o poziție defensivă. Dacă standardele de furnizare a serviciilor (acordurile privind nivelul de serviciu) sunt aprobate și realizate, vor asigura încă un element pentru protejarea bugetului.

Externalizarea activității de RU

În tot mai mare măsură, multe servicii de RU considerate alădată responsabilitatea proprie a unei firme încep acum să fie în mod uzual achiziționate de la furnizori externi, adică sunt externalizate. Conducerile manageriale se confruntă cu provocarea lui Tom Peters (1988): "dovediți că nu se poate subcontracta", Politica oficială a unei mari corporații

globale, citată de Wheatly (1994), spune așa: "Vom produce doar acele articole pe care vom avea resurse interne doar acele servicii de susținere – care contribuie direct la crearea avantajului nostru competitiv sau ajută la întreținerea lui." Conform unei declarații a Institutului de Personal și Dezvoltare (1998b), "cea mai importantă cauză a creșterii gradului de externalizare a fost conceptul organizației de bază, care își concentrează competența internă de specialitate pe funcția sa primară și își procură toate elementele de susținere necesare de la diverse surse aflate la periferia organizației".

Funcțiunea de RU este bine poziționată pentru a-și externaliza unele activități către firme de consultanță managerială sau firme care activează ca furnizori de servicii în domenii cum ar fi recrutarea, racolarea cadrelor manageriale superioare, formarea profesională, medicina muncii și protecția socială a angajaților. Funcțiunile de RU cărora li s-a atribuit responsabilitatea pentru alte activități auxiliare, cum ar fi administrarea cantinelor pentru angajați, administrarea parcului auto, administrarea dotărilor materiale și administrarea serviciilor de pază (pentru că nu există alt loc în care să fie repartizate), sunt adesea mai mult decât încântate să le cedeze în sarcina unor firme specializate.

Argumente în favoarea externalizării

Externalizarea se poate face din trei motive:

- **Economii de cost** – costurile de RU devin mai mici, deoarece serviciile sunt mai ieftine și se poate reduce dimensiunea funcțiunii.
- **Concentrarea efortului de RU** – membrii funcțiunii nu mai sunt distrași de la sarcinile cheie care adaugă valoare.
- **Crearea unor competențe de specialitate** – organizația poate să cumpere know-how și experiență de care nu dispune în cadrul resurselor proprii.

Domenii care se pretează la externalizare

Principalele domenii care se pretează la externalizare, conform Institutului de Personal și Dezvoltare (1998b), sunt următoarele:

- instruirea și formarea angajaților;
- recrutarea;
- monitorizare și consultanță pentru sistemele de protecție a muncii și a sănătății;
- protecția socială a angajaților și activitățile de consiliere;
- creșele și grădinițele pentru copii angajaților;
- administrarea salariilor;
- servicii de consultanță juridică specializată;
- servicii de medicina muncii și de întreținere a condiției fizice.

Probleme cu externalizarea

Avantajele externalizării par să fie mari, dar există și unele probleme. Anchetele de opinie au arătat că, într-un procentaj foarte mare, firmele care au apelat la externalizare nu sunt

mulțumite de rezultate. Una din marile probleme pe care le-au indicat aceste firme a fost atunci când externalizarea s-a făcut în scopul reducerii rapide a costurilor și a efectivului de personal. Necazurile au apărut fiindcă unele firme au fost suficient de nechibzuite încât să-și externalizeze o parte a activităților de bază, fără o analiză atentă a consecințelor, în ideea de a obține un avantaj pe termen scurt, în timp ce altele s-au trezit că furnizorii le forțează să plătească prețuri mai mari. Firmele se concentrează uneori pe o definiție a activității de bază care se prea poate să fi fost justificată în momentul respectiv, dar care nu a ținut cont de situația viitoare. În plus, o politică de externalizare ce pare făcută la întâmplare poate conduce la scăderea moralului și la o atmosferă de îngrijorare în rândul angajaților.

Decizia de externalizare

Dacă argumentele în favoarea externalizării sunt irefutabile, problemele pot fi reduse la minimum dacă se face de la bun început o analiză justificativă foarte atentă. Este necesară o evaluare foarte prudentă a fiecărui domeniu propus spre externalizare, pentru a vedea dacă acesta poate și trebuie să fie externalizat, și ce anume, exact, se dorește să se realizeze prin aceasta. Întrebările la care trebuie să se răspundă sunt: E vorba de o activitate de bază sau de una periferică? Cât de eficient este gestionată în prezent? Ce contribuție are la binele calitativ și financiar al organizației? Iată o oportunitate de reproiectare organizatorică a funcțiunii de RU, supunând fiecare activitate unei analize critice, care să stabilească dacă serviciile pot fi furnizate din interiorul sau din exteriorul organizației – în caz că trebuie furnizate. Externalizarea se poate dovedi o inițiativă extrem de inspirată, dacă există siguranța că poate furniza un serviciu mai bun la un cost mai scăzut.

Decizia de externalizare ar trebui să aibă la bază un demers riguros de analiză și evaluare comparativă, pentru a vedea cum își gestionează alte organizații activitățile de RU. Acest demers va stabili nivelul de servicii necesar. Costul furnizării interne a serviciului existent trebuie și el evaluat, iar acest lucru va fi mult mai ușor, dacă organizația utilizează un sistem de calculație a costurilor pe activități.

Alegerea furnizorilor de servicii

Potențialilor furnizori de servicii trebuie să li se ceară să prezinte oferte concurente, ca răspuns la caietul de sarcini din cererea de ofertă. Trebuie abordați trei sau patru furnizori, pentru a se putea face o alegere. Oferta trebuie să arate cum vor fi îndeplinite sarcinile și cât va costa acest lucru. Selecția trebuie să țină cont de gradul în care oferta satisface condițiile specificate, de calitatea și reputația firmei ofertante și de costul avansat (costul este un considerent important, dar nu și singurul – nivelul de servicii asigurat reprezintă un factor esențial). Trebuie obținute referințe, înainte de încheierea și semnarea unui contract. Contractul trebuie să fie foarte clar în privința serviciilor, a costurilor și a situațiilor în care poate fi reziliat.

Implicații manageriale și juridice ale externalizării

Furnizorii de servicii se cer gestionați tot atât de atent – dacă nu chiar mai atent – decât serviciile interne. Standardele și bugetele de serviciu trebuie verificate și aprobate în mod regulat și se impune instituirea unor sisteme informaționale de management pentru a se

putea face urmărirea performanței. Dacă lucrurile încep să meargă prost, trebuie luate măsuri prompte de remediere, iar dacă neajunsurile sunt grave, se impune rezilierea contractului.

Implicația juridică a externalizării este că se face pe baza unui contract de servicii, iar beneficiarul serviciilor are dreptul să insiste ca prevederile contractului să fie respectate întocmai. Beneficiarii au însă și obligația de a-și respecta partea lor de îndatoriri contractuale, de pildă să pună la dispoziție dotările materiale convenite, să respecte condițiile de închiriere stabilite printr-un contract de administrare a parcului auto și să plătească serviciile prestate conform prevederilor din contract.

Utilizarea consultanților de management

Consultanții de management activează ca furnizori de servicii în domenii cum ar fi recrutarea, racolarea cadrelor manageriale superioare și formarea. De asemenea, le oferă clienților lor ajutor și îndrumare prin recomandări privind introducerea unor sisteme sau proceduri noi sau desfășoară analize și diagnosticări care duc la propuneri de soluții pentru unele probleme sau ajută în general la îmbunătățirea performanței organizaționale.

Rolul lor este de a furniza informații de specialitate și resurse care să sprijine procesele de dezvoltare și schimbare.

Etapile necesare în alegerea și utilizarea eficace a consultanților

1. Definirea necesității economice – ce fel de valoare adăugată vor furniza consultanții.
2. Justificarea recursului la consultanți, din punctul de vedere al serviciilor lor de specialitate, al obiectivității și al capacității lor de a pune în aplicare resurse care n-ar putea fi obținute în alt mod – dacă necesitatea a fost stabilită în termeni de cost-beneficiu, trebuie justificat de ce se recurge la consultanți externi și nu la resurse interne.
3. Definirea clară a obiectivelor demersului, sub aspectul rezultatelor finale.
4. Invitarea de oferte de la trei sau patru firme de consultanți independenți.
5. Alegerea consultanților privilegiați, pe baza ofertei înaintate și a unui interviu (un "concurș de frumusețe") – criteriile trebuie să fie gradul în care consultanții înțeleg necesitatea, relevanța și acceptabilitatea normelor de prestare propuse și a programului de activitate, capacitatea firmei de consultanță și a consultanților individuali de a se achita de obligațiile asumate, dacă respectivii consultanți vor fi capabili să se adapteze la cultura și stilul managerial al organizației, măsura în care este probabil să fie acceptați de oamenii cu care urmează să lucreze și costul (un considerent important, dar nicidecum considerentul suprem, mai ales în cazul furnizorilor de servicii).
6. Obținerea de referințe înainte de confirmarea numirii ca furnizor acceptat.
7. Negocierea și semnarea unui contract – acesta trebuie încheiat obligatoriu în scris și trebuie să stabilească normele de prestare, datele și duratele de timp și costurile aferente, modalitățile de plată și procedurile în caz de reziliere.
8. Convenirea unui program detaliat de proiect.
9. Monitorizarea atentă a derulării contractului, fără a deranja în mod nejustificat activitatea curentă a consultanților, și evaluarea rezultatelor.

Implicații juridice

Atunci când apare o problemă gravă, înțelegerea de furnizare a serviciilor de consultanță poate fi anulată, dacă oricare din părți s-a dovedit în mod clar incapabilă să respecte condițiile contractuale (indiferent dacă e vorba de un contract ferm sau de o simplă convenție având la bază un schimb de scrisori). Clienții pot și ei să-i acționeze în judecată pe consultanți pentru neglijență profesională, atunci când consideră că recomandările sau faptele lor le-au provocat pierderi financiare sau de altă natură cuantificabilă. Neglijența profesională nu este însă întotdeauna ușor de dovedit, mai ales în cazul serviciilor de RU. Consultanții pot oricând să susțină că recomandările lor au fost perfect justificate, dar clientul le-a aplicat incorect (și acest lucru poate fi greu de dovedit). Acționarea în judecată a consultanților poate fi o treabă extrem de neplăcută, așa că nu trebuie să se ajungă aici decât atunci când clientul consideră că își poate recupera măcar parțial pierderile, obligându-i pe consultanți (sau pe asiguratorii lor) să plătească pentru greșelile pe care le-au făcut. Totodată, nu trebuie uitat că unii consultanți independenți, ba chiar și mici firme de consultanță, nu încheie asigurări de răspundere civilă profesională. În acest caz, tot ce poate pretinde clientul reclamant în instanță este declararea stării de faliment a consultantului, ceea ce, chiar dacă îi oferă reclamantului o oarecare satisfacție, se poate dovedi un demers cvasi-inutil. Această ultimă problemă poate fi evitată dacă se alege numai consultanți asigurați pentru răspundere civilă profesională.

Capitolul 5

Rolul practicianului de RU

Temele acestui capitol sunt:

- ce se așteaptă de la profesioniștii de RU;
- activitățile practicienilor de RU;
- cum pot practicienii să obțină susținere și angajament;
- rolul practicienilor de RU;
- modele de MRU cu clasificarea tipologică a rolurilor pe care le îndeplinesc specialiștii de RU;
- probleme referitoare la ambiguități și conflicte între contribuția practicienilor de RU și natura profesionalismului în materie de MRU;
- factorii care contribuie la competență în managementul RU.

Ce se așteaptă de la profesioniștii de RU

Profesioniștii de RU:

- acționează de pe poziții de colaborare profesională cu restul membrilor organizației, în calitate de "parteneri de afaceri";
- furnizează strategii eficace de gestionare a forței de muncă;
- nu se abat de la standardele etice asumate;
- pot să aplice și să adapteze metode de management și dezvoltare a personalului care să concorde cu necesitățile organizațiilor și ale oamenilor care lucrează în ele;
- își fac datoria ca "executanți care gândesc";
- se pricep să aplice managementul schimbării;
- își asumă angajamentul personal în acumularea de cunoștințe pe toată durata vieții și Perfecționarea Profesională Permanentă.

Așadar accentul se pune pe conduita obiectiv-profesionistă, strategică și etică, pe aplicarea cunoștințelor și aptitudinilor profesionale, pe managementul schimbării și pe dezvoltare.

Activități

Activitățile desfășurate de practicienii de RU sunt desigur extrem de variate, în funcție de necesitățile organizației, de îndatoririle postului pe care îl ocupă și de propriile capacități. În general însă se poate spune că furnizează servicii, consultanță normativă și consiliere.

Servicii

Activitatea fundamentală pe care o efectuează specialiștii de RU este aceea de prestare a unor servicii către clienți interni: conducerea organizației, manageri de execuție, conducători de echipe și angajați. Serviciile pot fi generale, acoperind toate aspectele MRU: planificarea resurselor umane, recrutare și selecție, dezvoltarea angajaților, recompensarea angajaților, relațiile cu angajații, managementul protecției muncii și sănătății și protecția socială a angajaților. Sau serviciile pot fi furnizate în doar unul sau două din aceste domenii, de către specialiști. Direcția de concentrare poate fi pe necesitățile conducerii (de pildă procurarea resurselor umane) sau se poate extinde asupra tuturor angajaților (de pildă protecția muncii și a sănătății).

Scopul este de a furniza servicii eficiente care să satisfacă necesitățile întreprinderii, ale managerilor și angajaților săi, și de a administra eficient aceste servicii.

Consultanța normativă

Într-o măsură mai mică sau mai mare, practicienii de RU furnizează conducerii manageriale consultanță normativă. La nivelul cel mai înalt, aceasta cuprinde recomandări privind strategiile de RU elaborate, prin procese de analiză și diagnostic care să abordeze problemele strategice rezultate din nevoile economice și acțiunea factorilor umani, organizaționali sau de mediu. La toate nivelurile, se poate furniza consultanță normativă privind politicile și procedurile de RU și implicațiile legislației muncii. În acest ultim domeniu, practicienii de RU au în atenție conformarea legală – luarea măsurilor necesare pentru ca legea să fie respectată.

Furnizarea de consultanță normativă în domeniile menționate mai sus presupune îndeplinirea mai multor roluri: partener de afaceri, strateg, intervenționist, inovator, consultant intern și inspector, așa cum se arată în secțiunea următoare a acestui capitol.

Recomandări normative ceva mai generale se pot oferi cu privire la valorile pe care trebuie să le adopte organizația în managementul forței de muncă și considerentele etice de care trebuie să se țină cont. Și acest rol de “supraveghetor” al respectării valorilor în materie de tratament al angajaților este abordat în secțiunea următoare.

Managerilor li se va furniza consultanță normativă și pentru a avea siguranța că se iau decizii consecvente în chestiuni cum ar fi calificativele de performanță, majorările salariale și măsurile disciplinare.

Consilierea

Practicienii de RU oferă sfaturi în chestiuni cum ar fi proiectarea posturilor, publicarea anunțurilor de angajare, întocmirea listelor restrânse pentru selecție, identificarea metodelor de satisfacere a necesităților de formare, nivelurile de remunerare care să fie oferite

angajaților la recrutare sau promovare, cerințele în materie de protecție a muncii și a sănătății, chestiuni care țin de relațiile cu angajații (conflicte, plângeri și comunicații) și soluționarea problemelor cu forța de muncă (disciplină, capacitate, absenteism, respectarea orarului de lucru etc.).

Sfaturi pe temele menționate mai sus vor primi în primul rând managerii și conducătorii de echipe, dar și angajații individuali vor beneficia de consiliere. Aceasta se poate referi la aspecte ale muncii și dezvoltării profesionale cum ar fi compatibilitatea cu postul ocupat, dezvoltarea competenței și a angajabilității, învățarea autonomă și dezvoltarea carierei. Consilierea poate să acopere probleme ce țin de condițiile muncii, cum ar fi boli și alte probleme de sănătate, stres, incompatibilitate cu managerii sau colegii de muncă, comportament brutal sau hărțuire sexuală. De asemenea, ar putea să se extindă și asupra problemelor personale care îi afectează pe angajați la serviciu. Asumarea acestor activități înseamnă că practicianul de RU poate să adopte și rolul de consilier și mentor, precum și cel de factor de rezolvare a problemelor.

Obținerea sprijinului și a angajamentului asumat

Practicienii de RU obțin rezultate în principal prin exercitarea influenței și, așa cum observă Guest și Hoque (1994), “Prin exercitarea influenței, managerii de RU ajută la modelarea cadrului conceptual al politicii și practicii de RU.” Așadar, managerii de execuție fiind de obicei aceia care iau deciziile de zi cu zi, specialiștii de RU le sunt necesare aptitudinile de influențare. Există însă un risc permanent ca profesioniștii de RU să se lase atât de cuceriți de splendoarea și adevărul ideii lor strălucite, încât să li se pară normal ca toată lumea – manageri și angajați deopotrivă – s-o îmbrățișeze imediat și fără rezerve. Nu așa se întâmplă în realitate. Managerii și angajații pot să creeze blocaje și bariere și trebuie să se obțină sprijinul și angajamentul acestora – ceea ce nu este întotdeauna o treabă ușoară.

Blocaje și bariere în rândul managerilor

Managerii vor bloca sau vor ridica bariere în calea a ceea ce funcțiunea de RU consideră a fi un progres, dacă nu sunt convingși că aduce beneficii atât pentru organizație, cât și pentru ei înșiși, la un preț de cost acceptabil (bani, timp consumat și bătaie de cap pentru manageri).

Blocaje și bariere în rândul angajaților

Angajații blochează sau creează bariere în calea “progresului” sau a inovațiilor dacă au impresia că acestea contravin intereselor lor. Este probabil să se arate sceptici – și pe bună dreptate – față de declarații solemne de genul “tot ce e bine pentru organizație va fi întotdeauna bine și pentru ei”.

Obținerea sprijinului din partea conducerii

Sprijinul din partea conducerii manageriale superioare poate fi obținut prin procese de marketing al funcțiunii de RU și prin persuadare. Membrii consiliilor de administrație și

managerii superiori, la fel ca toată lumea, sunt mai susceptibili să se lase convingi să adopte o anumită direcție de acțiune, dacă:

- se poate demonstra că va satisface atât necesitățile organizației, cât și ale lor personale;
- propunerea explicitează în mod realist beneficiile și costurile și, pe cât posibil, are o justificare în termeni de valoare adăugată (adică veniturile generate de propunerea respectivă vor depăși în mod semnificativ costul implementării ei);
- există dovezi că inovația a funcționat deja cu bune rezultate în organizație (eventual ca proiect pilot) sau reprezintă un model de "practică optimă" care are mari șanse să poată fi adoptată de organizație;
- se poate arăta cumva că propunerea va stimula superioritatea concurențială a întreprinderii, de exemplu largirea bazei de aptitudini sau policalificarea pentru a se obține avantaj competitiv prin inovare și/sau reducerea timpului de aducere pe piață;
- poate fi implementată fără prea multă bătaie de cap, de exemplu fără să le consume foarte mult timp sau fără a întâmpina o opoziție puternică din partea managerilor de execuție, a angajaților sau a sindicatelor (este recomandabil să se verifice reacția probabilă a acestora, înainte de lansarea unei propuneri);
- va întări reputația companiei, demonstrând că este o organizație "de clasă mondială", adică are o activitate la fel de bună, dacă nu chiar mai bună, decât cea a liderilor mondiali din sectorul în care operează (aici poate fi de ajutor promisiunea că se va face o publicitate adecvată, prin articole în periodice de specialitate, comunicate de presă și conferințe de prezentare);
- propunerea este concisă, la obiect și bine argumentată - ar fi bine să nu ia mai mult de cinci minute pentru prezentare orală și să fie rezumată în scris, pe proverbiale "o singură pagină A4" (detaliile suplimentare pot fi date în anexe).

Obținerea sprijinului și angajamentului asumat din partea managerilor de execuție

Acest demers poate fi uneori mai dificil decât obținerea sprijinului din partea conducerii de la vârf a organizației. Managerii de execuție se pot arăta sceptici sau cinic-realiști în privința inovării - nu e nimic nou pentru ei și/sau nu sunt de părere că o să meargă (uneori pe bună dreptate). Inovațiile impuse cu forța de sus pot foarte ușor să eșueze.

Obținerea sprijinului din partea managerilor de execuție impune să se dea un răspuns la întrebarea "eu ce am de câștigat din asta?", adică să li se arate cum îi va ajuta inovația să aibă rezultate mai bune, dar fără a-i împovăra cu obligații suplimentare inacceptabile. Practicile noi de gestionare a raporturilor de muncă pentru care se consumă timp prețios și se cer evidențe scrise meticuloase vor fi tratate cu deosebită suspiciune. Adesea din proprie experiență neplăcută, mulți manageri de execuție detestă birocracia care poate să înconjoare, dacă nu chiar să îngroape de-a dreptul, sistemele pe care le preferă oamenii de RU, cum ar fi tradiționalele sisteme de evaluare a performanței.

Obținerea sprijinului necesită eforturi de cercetare a pieței și de exploatare a rețelelor de relații - pricepere în a sta de vorbă cu managerii despre necesitățile lor și a le testa reacția la ideile noi. Obiectivul este de a aduna un corp de informații care să indice abordările cu șanse maxime de a se vedea acceptate și, prin urmare, cu șanse maxime de a funcționa la parametrii scontati, sau măcar să sugereze domeniile în care trebuie depuse eforturi deosebite pentru a-i convinge și a-i instrui pe managerii de execuție. Este de ase-

menea util să se încheie "alianțe strategice" cu managerii influenți care se arată entuziasmați de inovația propusă și care nu numai că o pot susține verbal, dar vor și să coopereze la testarea-pilot a inițiativei.

Pe principiul că "nimic nu are mai mult succes decât succesul", sprijinul pentru noile practici de RU poate fi adesea obținut dacă se demonstrează că a avut succes în altă parte a organizației.

Obținerea angajamentului asumat va fi mai ușoară, dacă managerii știu că au fost consultați și că opiniile lor au fost ascultate și puse în aplicare. E și mai bine să fie implicați ca membri ai echipelor de proiect sau ai grupelor operative, în elaborarea noului proces sau sistem. Acesta este modul în care se obține asumarea răspunderii și, prin urmare, a angajamentului conștient.

Obținerea sprijinului și angajamentului asumat din partea angajaților

Când se pune problema unor practici noi în gestionarea raporturilor de muncă, angajații reacționează în general exact la fel ca managerii: vor să știe "noi cu ce ne alegem din asta?" Dar vor să știe și care sunt scopurile nedeclarate - "De ce vrea, de fapt, firma să introducă un proces de management al performanței? Nu cumva va fi utilizat, pur și simplu, ca mijloc de a obține probe pentru sancțiuni disciplinare? Nu cumva e menit să furnizeze informațiile necesare pentru a decide cine să fie disponibilizat?" Pe cât posibil, întrebărilor de acest gen trebuie să li se dea răspuns de la bun început.

Sondarea opiniilor angajaților poate fi făcută prin chestionare de atitudine sau, și mai bine, prin grupuri de discuții orientate - grupuri "focus". Ultima metodă se referă la reunirea unor grupuri de persoane care să discute (să "abordeze orientat") diverse probleme și idei enunțate. Un grup focus bine organizat poate să furnizeze informații reale despre sentimentele și reacțiile angajaților față de o inițiativă.

Angajamentul asumat al angajaților este de asemenea mai probabil să fie obținut dacă sunt lăsați să participe la elaborarea noii practici de abordare a raporturilor de muncă și dacă știu că părerile lor au fost bine primite și luate în considerare.

Roluri

Așa cum se menționa mai sus, activitățile practicienilor de RU presupun îndeplinirea mai multor roluri diferite. Din nou, măsura în care este asumat oricare dintre aceste roluri depinde de poziția practicianului în cadrul organizației, de așteptările conducerii manageriale în privința contribuției pe care trebuie s-o aducă funcțiunea de RU și de capacitatea personală a practicianului de a se face ascultat, de a exercita influență și de a demonstra că serviciile, recomandările normative și sfaturile furnizate adaugă valoare. Principalele roluri care pot fi jucate sunt descrise mai jos.

Rolul partenerului de afaceri

Ca parteneri de afaceri, practicienii de RU împart cu colegii lor din managementul de execuție responsabilitatea pentru succesul întreprinderii. Conform definițiilor date de Tyson (1985) și Ulrich (1998), specialiștii de RU ca parteneri de afaceri își integrează

străns activitățile cu cele ale managerilor superiori, garantând că servesc unui obiectiv strategic pe termen lung și au capacitatea de a identifica oportunitățile de afaceri, de a vedea situația de ansamblu și de a vedea cum poate rolul lor de RU să ajute la realizarea obiectivelor de afaceri ale companiei.

În rolul lor de parteneri de afaceri, practicienii de RU sunt conștienți de strategiile economice și de oportunitățile și amenințările cu care se confruntă organizația. Ei sunt capabili să analizeze atuurile și punctele slabe ale organizației și să diagnosticheze problemele cu care se confruntă întreprinderea (analiza PEST) și implicațiile de resurse umane ale acestora. Ei știu la ce se referă factorii determinanți ai succesului care pot crea avantaj competitiv și sunt în stare să întocmească o justificare economică convingătoare pentru inovații care pot adăuga valoare.

Rolul strategului

Ca strateg, practicienii de RU abordează chestiuni majore cu efect pe termen lung, privitoare la managementul și dezvoltarea oamenilor și la relația angajator-angajați. În această calitate, se orientează după planurile de afaceri ale organizației, dar în același timp contribuie la elaborarea acestor planuri. Acest lucru se realizează determinându-i pe managerii superiori să se concentreze pe implicațiile de resurse umane ale planurilor lor. Strategii de RU îi conving pe managerii superiori că trebuie să formuleze planuri de natură să fructifice la maximum competențele de bază ale resurselor umane de care dispune organizația. În cuvintele lui Hendry și Pettigrew (1986), ei scot în evidență faptul că oamenii sunt o resursă strategică pentru realizarea avantajului competitiv.

O abordare strategică a managementului forței umane precum cea descrisă în capitolul 2 presupune că strategii de RU se străduiesc să ajungă la integrare și concordanță strategică. Integrarea se referă la corelarea strategiilor în așa fel încât să formeze un tot unitar. Integrarea verticală are loc atunci când strategiile de RU sunt corelate cu strategiile economice și le susțin implementarea. Integrarea orizontală se realizează atunci când se instituie o serie de strategii de RU coerente, interconectate și care se întăresc reciproc. Concordanța strategică presupune ca atât strategiile economice, cât și cele de RU, să corespundă nevoilor și circumstanțelor particulare ale organizației.

Rolul intervenționist

A interveni înseamnă a schimba cursul evenimentelor. O intervenție este o acțiune deliberată sau un eveniment în sine care are ca scop realizarea acestui lucru.

Practicienii de RU sunt într-o poziție propice pentru a observa și analiza ce se întâmplă în și cu organizația lor. Ei pot să adopte o perspectivă oarecum detașată – chiar dacă empatică – asupra a ceea ce se întâmplă cu procesele organizaționale și a efectului produs asupra oamenilor. Managerilor de execuție le poate fi ceva mai greu să facă acest lucru, din cauza inevitabilei lor preocupări pentru chestiunile operaționale. Rolul specialistului de RU este să recurgă la o abordare atotcuprinzătoare, holistă, în înțelegerea problemelor organizaționale și a efectului acestora asupra oamenilor.

În urma analizei pe care au făcut-o, profesioniștii de RU pot să ofere un diagnostic al eventualelor probleme și al cauzelor acestora și să formuleze propuneri de abordare și soluționare. Intervențiile pot să se refere la procese organizaționale, cum ar fi interacțiunea dintre departamente și indivizi, munca în echipă și schimbarea structurală – de pildă

aplatizarea structurii organizatorice. Uneori poate fi necesar să se intervină cu propuneri privind proiectarea posturilor, instituirea muncii în echipă, formarea, comunicarea și implicarea, ca pregătire pentru implicațiile de personal pe care le va avea introducerea unei tehnologii noi, aplicarea unei inițiative de restructurare organizatorică a activității, o schimbare în metodele de lucru cum ar fi producția "exact la momentul potrivit" sau lansarea unor inițiative de calitate totală ori de servire mai bună a clienților.

Practicienii de RU pot să intervină și atunci când consideră că procesele existente de management al personalului trebuie îmbunătățite sau schimbate. Ei pot să observe ce probleme apar în materie de performanță, productivitate, competență, motivație sau angajament asumat, și să intervină cu idei privind modul cum ar putea fi soluționate aceste probleme prin, să zicem, procese de management al performanței sau al recompenselor. Tot așa, pot să sesizeze nivelurile ridicate de fluctuație a personalului, multitudinea cazurilor de plângeri din partea angajaților și de demiteri nejustificate sau alte dovezi ale unui moral scăzut, să identifice cauzele și apoi să propună măsuri care se impun domenii cum ar fi selecția, formarea, remunerarea și asigurarea unui plus de îndrumare și consiliere pentru managerii de execuție.

Un cadru superior de RU de la Unilever, citat de Armstrong (1989), a exprimat următoarele opinii în legătură cu ceea ce chiar el numea "intervenție selectivă":

Intervii în moduri diferite, în situații diferite, pentru că e vorba de specularea oportunității. Trebuie să începi prin a vedea unde sunt punctele de presiune dintr-o structură organizatorică și unde poți să vii cu o intervenție utilă. Dar ocazia de a interveni poate să apară în momente dintre cele mai neașteptate.

Dar intervenția nu trebuie să degenereze în amestec neavenit. Rolul intervenționist trebuie manevrat cu multă delicatețe. Mai întâi trebuie concepută o justificare economică solidă, iar apoi trebuie făcută atragerea progresivă a oamenilor, ajutându-i să înțeleagă problema și cauzele ei, și implicându-i în elaborarea unor soluții pe care ei înșiși o vor implementa, beneficiind de îndrumare și ajutor de RU după necesități.

Rolul inovator

O abordare proactivă a MRU presupune că specialiștii de RU doresc să inoveze – să introducă procese și proceduri noi, despre care consideră că pot spori eficacitatea organizației.

Nevoia de inovare trebuie stabilită prin procese de analiză și diagnostic care să identifice necesitatea economică și problemele ce se cer abordate. Se poate apela la "evaluarea de reper comparativă", pentru a identifica "practica optimă" așa cum este adoptată de alte organizații. Dar "concordanța optimă" este mai importantă decât "practica optimă". Cu alte cuvinte, inovația trebuie să satisfacă nevoile particulare ale organizației, care pot să difere de cele ale altor organizații cu "practică optimă". Trebuie să se poată demonstra că inovația este potrivită, benefică și practică în situația dată și că poate fi implementată fără prea mare dificultate, sub forma opoziției din partea celor pe care îi afectează sau a unui consum nejustificat de mare de resurse – financiare și de timp din partea celor implicați.

Pericolul, după Morrington (1995a), constă în aceea că specialiștii de RU se rezumă uneori doar la un demers de "management al impresiei" – adică să-i impresioneze pe managerii superiori și pe colegi cu promovarea unor inovații care se bucură de multă atenție propagandistică în momentul respectiv. Specialiștii de RU care încearcă să atragă

atenția asupra lor prin simpla promovare a celei mai recente "aparitii pe piață", indiferent cât de puțin relevantă sau practicabilă ar fi, cad în capcana pe care Drucker (1955), cu 40 de ani înaintea lui Marchington, a descris-o în felul următor: "Teama permanentă a administratorilor de RU este că nu vor fi în stare să-și probeze contribuția la succesul întreprinderii. Marea lor preocupare este să găsească un 'truc spectaculos' cu care să-și impresioneze colegii din colectivul managerial."

Așa cum subliniază Marchington, riscul este ca oamenii să creadă că "totul se poate îndrepta printr-o mișcare cu bagheta magică și eliminarea câtorva personaje negative pe parcurs". Această supoziție facilă îi face pe oameni să se hazardeze în conceperea unor soluții elegante, dar care nu rezolvă problema, din cauza obstacolelor întâmpinate în cursul implementării – de exemplu, indiferență sau ostilitate fățișă. Acestea trebuie anticipate și prevăzute măsuri pentru îndepărtarea lor.

Rolul consultantului intern

În calitate de consultanți interni, practicienii de RU funcționează asemenea consultanților de management din exterior, lucrând alături de colegii lor – clienții cărora le oferă consultanță – în analiza problemelor, punerea unui diagnostic și propunerea de soluții. Ei se ocupă de elaborarea proceselor sau sistemelor de RU, spre exemplu managementul performanței, planificarea dezvoltării personale sau structuri noi de remunerare, și de "consultanța procesuală". Aceasta din urmă are ca obiect chestiuni procesuale cum ar fi organizarea, instituirea muncii în echipă, stabilirea obiectivelor, managementul calității, servirea clienților și, foarte important, managementul schimbării. Consultanța procesuală este cel mai dificil domeniu pentru consultanții interni, deoarece este nevoie atât de competență, cât și de credibilitate, iar consultanții externi par uneori mai potriviți pentru această sarcină, grație percepției de experți independenți.

În unele organizații, specialiștii de RU li se încheie contracte de prestare a serviciilor în domenii cum ar fi recrutarea și formarea. Date fiind atribuțiile lor de intervenție și inovare, practicienii de RU sunt în poziția ideală pentru a identifica necesitățile pe măsură ce apar. Nu trebuie să aștepte până li se solicită contribuția, așa cum se întâmplă în cazul consultanților externi. Dar consultanța managerială necesită o calificare considerabilă, iar acest lucru este probabil și mai adevărat în cazul consultanței interne, spre deosebire de cea externă. Consultanții interni trebuie:

- să cunoască imperativele strategice, planul de activitate, mediul și cultura organizației, iar recomandările lor să fie înrădăcinate în această cunoaștere;
- să aibă aptitudini analitice și de diagnostic bine dezvoltate;
- să fie buni manageri de proiect, capabili să planifice și să dirijeze o lucrare prin etapele executării: contact, contract (rezultate și costuri), culegerea datelor, analiză, diagnostic, feedback, discutarea și aprobarea recomandărilor, implementare;
- să fie capabili să acționeze atât ca "experți", cât și ca "asistenți";
- să înțeleagă nevoile clienților lor interni și să lucreze cu ei în conceperea unor soluții, dar păstrându-și în același timp un grad adecvat de independență și obiectivitate, pentru a putea să-și exercite competența expertă asupra problemei sau chestiunii în cauză;
- să facă în așa fel încât clienții lor interni să-și "însușească" soluția și să se asigure că sunt capabili s-o implementeze și doresc să facă acest lucru.

Rolul monitorului

Ca monitori ai aplicării politicilor și procedurilor de RU și ai gradului în care se respectă valorile organizației cu privire la tratamentul angajaților, practicienii de RU au un rol delicat, chiar dificil de jucat. Menirea lor nu este să facă "poliție" cu managerii de execuție, dar trebuie totuși să existe garanția că implementarea politicilor și procedurilor se face într-un mod suficient de consecvent. Acest rol, așa cum a fost descris de Storey (1992a), poate să însemne că specialiștii de RU acționează în calitate de "reglementatori", care sunt "manageri ai nemulțumirii" implicați în formularea și monitorizarea regulilor ce guvernează raporturile de muncă. Deși tendința este spre cedarea în mai mare măsură a responsabilității pentru problemele de RU în seama managerilor de execuție, acestora nu li se poate oferi libertate totală să nesocotească politica firmei sau să încalce prevederile legislației cu privire la raporturile de muncă, egalitatea de șanse și protecția muncii. Trebuie să existe un echilibru între libertate și conformare sau obligație legală. De exemplu, managerii de execuție pot fi investiți cu autoritatea de a acorda majorări salariale în limita unui buget, dar departamentul de RU trebuie să supravegheze propunerile de majorare și are dreptul să pună în discuție cazurile neobișnuite de acordare a unei majorări sau de distribuire a majorărilor. Atunci când apare un caz disciplinar, departamentul de RU are dreptul să insiste ca procedura disciplinară standard să fie respectată.

Practicienii de RU pot să acționeze și ca supraveghetori ai respectării valorilor organizației în privința tratamentului angajaților, semnalând cazurile de conflict între comportamentul adoptat sau acțiunile propuse spre implementare și valorile respective. Într-un anumit sens, rolurile pe care le îndeplinesc îi obligă să acționeze în calitate de "conștiință" a conducerii organizației – un rol necesar, dar deloc ușor de jucat.

Rolul de monitor este deosebit de important în privința respectării legislației muncii. Practicienii de RU trebuie să se asigure că politicile și procedurile sunt conforme cu legislația și că managerii de execuție le implementează în mod corect.

Rolul reactiv și cel proactiv

Practicienii de RU pot să îndeplinească un rol în primul rând reactiv: fac ceea ce li se spune sau li se cere să facă; răspund la solicitările de servicii sau consultanță; furnizează sistemele administrative cerute de conducerea managerială. La acest lucru se referă Storey (1992a), atunci când vorbește despre rolul non-intervenționist, în care oamenii de RU nu fac altceva decât să presteze un serviciu pentru satisfacerea cererilor din partea managerilor de execuție.

Dar la un nivel ceva mai strategic, specialiștii de RU adoptă un rol proactiv: acționează ca parteneri de afaceri, concep strategii de RU integrate, intervin, inovază, acționează în calitate de consultanți interni și se oferă să asigure consultanță normativă în probleme care privesc respectarea valorilor de bază, principiile etice și realizarea consecvenței.

Modele de roluri în managementul RU

Există desigur o variație a rolurilor de RU, care decurge din marea diversitate a organizațiilor și a oamenilor care le conduc. Există o serie întreagă de modele care clasifică pe tipuri acest roluri, așa cum se va vedea mai jos. Deși nici unul nu este universal valabil,

toate oferă o perspectivă ideatică asupra diverselor moduri în care pot să acționeze practicienii de RU.

Modelele lui Tyson și Fell (1986)

Cele trei modele de management sunt:

- *Modelul funcționarului de fabrică* – în cadrul acestui model, întreaga autoritate de acțiune este investită în managerii de execuție. Politicile de RU sunt modelate sau create după acțiunile care au creat necesitatea unei intervenții de RU. Politicile nu reprezintă o componentă necesară în activitatea organizației și sunt pe termen scurt și în funcție de situația existentă. Autoritatea o dețin managerii de execuție, iar activitățile de RU sunt în cea mai mare parte rutiniere – gestionarea raporturilor de muncă și operațiuni de administrare curentă.
- *Modelul managerului de contracte* – în cadrul acestui model, politicile sunt bine stabilite, adesea implicite, cu accent puternic pe raporturile colective de muncă, posibil ca urmare a unei asocieri patronale. Departamentul de RU folosește sisteme destul de sofisticate, mai ales în domeniul relațiilor cu angajații. Managerul de RU este probabil să fie un profesionist în domeniu sau cu foarte multă experiență în gestionarea raporturilor colective de muncă. Managerul de RU nu face parte din consiliul de administrație și, chiar dacă deține o oarecare autoritate de control asupra implementării politicilor, deține în principal un rol de interpretare a acestor politici, nu unul de concepție sau inovare.
- *Modelul arhitectului* – în cadrul acestui model, există politici explicite de RU care fac parte din strategia corporativă. Planificarea și dezvoltarea resurselor umane sunt noțiuni importante și se adoptă o perspectivă pe termen lung. Sistemele tind să fie sofisticate. Șeful funcțiunii de RU este probabil să facă parte din consiliul de administrație, iar puterea sa se bazează pe profesionalism și contribuția pe care se consideră că o aduce la succesul întreprinderii.

Modelul “managerului de contracte” a devenit, probabil, mai puțin uzitat în prezent, dată fiind relativa diminuare a importanței pe care o au aspectele de relații colective cu angajații din activitatea unui manager de RU.

Karen Legge (1978)

Karen Legge descrie două tipuri de manageri de RU:

- *Inovatorii conformiști* se orientează după scopurile organizației lor și își adaptează mijloacele pentru a le realiza. Competența lor de specialitate este utilizată ca sursă de putere profesională, pentru îmbunătățirea poziției departamentelor lor.
- *Inovatorii deviaționiști* încearcă să schimbe acest raport mijloace/scopuri, căutând să facă acceptat un set diferit de criterii pentru evaluarea reușitei organizaționale și a contribuției lor la această reușită.

John Storey (1992a)

Modelul lui Storey propune o hartă bidimensională a managementului RU: intervenționist/neintervenționist și strategic/tactic, așa cum se poate vedea în figura 5.1. De aici, autorul identifică patru roluri:

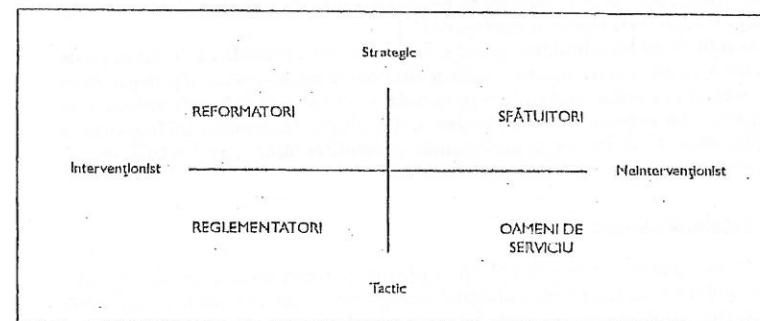


Figura 5.1 Tipuri de management al personalului (sursa: Storey, 1992a)

1. *Dirijori ai schimbării* (rol intervenționist/strategic), care se apropie de modelul MRU.
2. *Sfătuitori* (rol neintervenționist/strategic), care acționează în calitate de consultanți interni, lăsând în seama managerilor de execuție mare parte din practica de RU.
3. *Reglementatori* (rol intervenționist/tactic), care sunt “manageri ai nemulțumirii” însărcinați cu formularea și monitorizarea regulilor ce guvernează raporturile de muncă.
4. *Oameni de serviciu* (rol neintervenționist/tactic), care nu fac altceva decât să presteze un serviciu destinat să satisfacă cererile managerilor de execuție.

Kathleen Monks (1992)

Următoarele patru modele identificate de Kathleen Monks în urma studierii a 97 de organizații din Irlanda le extind pe cele elaborate de Legge și Tyson în colaborare cu Fell:

1. *Modelul tradițional/administrativ* – în cadrul acestui model practicienii dețin un rol în principal de susținere, cu concentrare pe chestiunile administrative, ținerea evidențelor și respectarea regulilor și a reglementărilor.
2. *Modelul tradițional/raporturi colective de muncă* – practicienii de personal se concentrează pe raporturile colective de muncă, acordând o prioritate mai scăzută celorlalte funcții pe care le au.
3. *Modelul inovator/profesionist* – specialiștii de personal sunt profesioniști în domeniu și experți. Scopul lor este să înlocuiască practicile tradiționale cu politici și practici îmbunătățite de planificare a resurselor umane, recrutare, dezvoltare a resurselor umane și recompensare.

4. *Modelul inovator/s sofisticat* – specialiștii de personal fac parte din consiliul de administrație, participă la integrarea strategiilor de RU cu cele economice și se recunoaște că au o contribuție importantă la succesul organizației. Ei concep și prestează servicii sofisticate în fiecare din principalele domenii de RU.

La fel ca toate celelalte modele, și acestea simplifică rolurile complexe pe care profesioniștii de RU trebuie adesea să le joace, și care, în contexte sau momente diferite, pot să se modifice considerabil sau pot să impună adoptarea unor roluri variate, adaptate la circumstanțele nou apărute.

Paul Reilly (2000)

Diferitele roluri pe care pot să le joace practicienii conform modelului lui Paul Reilly sunt ilustrate în figura 5.2. Autorul sugerează că rolul de "strateg/integrator" este cel mai probabil să aducă o contribuție strategică pe termenul cel mai lung. Rolul de "administrator/controlor" este probabil să aducă o contribuție în mare măsură tactică pe termen scurt, în timp ce rolul de "sfătător/consultant" se plasează între aceste două extreme.

Ambiguități ale rolului practicienilor de RU

Managerii de RU sunt, în cuvintele lui Thurley (1981), "specialiști în ambiguitate". Parțial, acest lucru decurge din natura adeseori echivocă a atitudinii managerilor de execuție față de specialiștii de RU și a relației dintre ei, dar și pentru că aceștia din urmă nu sunt întotdeauna siguri de poziția pe care o ocupă. Ambiguitatea din rolul oamenilor de RU poate fi rezultatul confuziei care se face între ideal și realitate. Tyson și Fell (1986) văd o mare diferență între ideologii și realitățile efective ale vieții organizaționale, cărora managerii de RU, ca "oameni din organizație", trebuie să li se conformeze.

Această ambiguitate este reflectată în comentariile cu privire la rolul funcționarii de personal. De exemplu, Mackay și Torrington (1986) sunt de părere că: "Managementul personalului nu este niciodată identificat cu interesele conducerii manageriale, deoarece devine ineficace atunci când nu poate să înțeleagă și să exprime aspirațiile forței de muncă."

În total contrast, Tyson și Fell (1986) sunt de părere că: "Managementul personalului în varianta clasică nu a primit un loc în cercurile decizionale deoarece, de foarte multe ori, nu l-a meritat. Nu s-a preocupat de totalitatea organizației, ci foarte adesea de chestiuni care erau nu doar de interes îngust, ci și complet obscure, accesibile doar celor inițiați."

Controversa "MRU contra managementul personalului" a fost generată de această ambiguitate, dar a și contribuit la întreținerea ei. MRU are orientare managerială și îi vede pe oameni ca resursă-cheie ce trebuie utilizată pentru împlinirea obiectivelor întreprinderii. Managementul tradițional al personalului a avut însă tendința de a se orienta în mai mare măsură spre angajați, adoptând concepția conform căreia, dacă necesitățile angajaților sunt satisfăcute, vor avea de câștigat atât organizația, cât și membrii ei. Profesioniștii de RU se pot trezi uneori împinși în ambele direcții – ceea ce nu le face deloc viața mai ușoară.

Una din întrebările pe care trebuie să și le pună practicienii de RU este următoarea: "Cine este clientul – compania sau angajatul?" Uneori, profesioniștii de RU sunt obligați să păstreze o linie de demarcație extrem de fină între a servi compania care le plătește

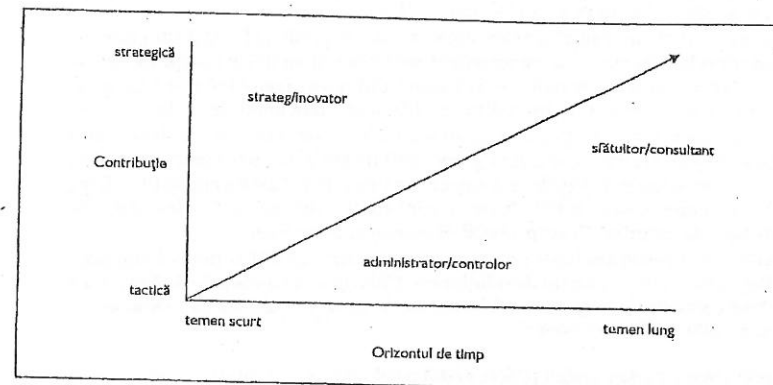


Figura 5.2 Rolul în schimbare al practicianului de RU
(sursa: P. Reilly, *HR Shared Services and the Re-alignment of HR*, Institutul pentru Studierea Raporturilor de Muncă, Brighton, 2000)

salariul și a-i servi pe angajații individuali. Există situații când se implică în consilierea angajaților cu privire la probleme profesionale, iar acest lucru nu poate fi făcut cum trebuie decât dacă angajatul are încredere că practicianul de RU respectă condiția de confidențialitate. Dar în cursul discuțiilor dintre cei doi poate ieși la iveală o problemă care interesează conducerea managerială a firmei, iar consilierul se vede pus în dilemă: să trădeze sau să nu trădeze încrederea angajatului? Nu se poate da un răspuns categoric la această întrebare, dar existența unui cod de conduită profesională și a unui cod de etică al companiei poate asigura principiile normative necesare.

Aspecte conflictuale în activitatea de RU

Citându-l pe Thurley (1981), se poate spune că, în multe cazuri, specialiștii de RU "acționează împotriva propriei naturi". Valorile lor pot să difere de ale managerilor de execuție, iar această diferență reprezintă o potențială sursă de conflict. Dar conflictul este inevitabil în organizații, care sunt societăți pluraliste și ai căror membri au cadre de referință și interese diferite, mai ales în ceea ce privește interesul personal. Conducerea managerială poate avea propriile priorități: "creșterea valorii pentru acționari", "să nu dăm băncilor finanțatoare motive de îngrijorare", "inovare", "să punem oamenii la treabă". Angajații pot avea un set complet diferit de priorități: "plătiți-mă bine și echitabil", "oferiți-mi siguranța locului de muncă", "asigurați condiții bune de muncă", "tratați-mă corect". Specialiștii de RU, așa cum se menționa mai sus, se pot trezi că au picat undeva la mijloc.

Conflictele din activitatea de RU pot să apară în următoarele moduri:

- *Ciocnirile între valori diferite* – managerii de execuție îi pot vedea pe lucrători ca pe simpli factori de producție, destinați să fie utilizați, exploatați și eliminați în funcție de imperatiile organizației.

- *Priorități diferite* – prioritatea conducerii manageriale poate fi adăugarea valorii – să facă mai mult din mai puțin – și, dacă pentru aceasta e nevoie de concedieri, vai, ce păcat, dar nu se poate altfel! Profesioniștii de RU s-ar putea să admită necesitatea de a adăuga valoare, dar nu pe socoteala angajaților.
- *Libertate sau control* – managerii de execuție s-ar putea să pretindă libertate în a proceda așa cum consideră de cuviință, interpretând politicile companiei în funcție de necesitățile lor, iar curentul în favoarea cedării autorității către nivelul inferior a încurajat tendințele de acest gen. Dar specialiștii de RU sunt preocupați de realizarea unei abordări consecvente și echitabile în gestionarea forței de muncă și implementarea politicilor de RU. De asemenea, sunt preocupați de atingerea unui grad adecvat de conformare, în materie de legislație a muncii și a protecției sănătății angajaților. E posibil să li se confere responsabilitatea exercitării controlului, iar dacă se folosesc prea rigid de această autoritate, este probabil să se ajungă la conflict.
- *Diferende* – dacă există sindicate recunoscute, specialiștii de RU ar putea fi implicați în conflict, pe durata procesului de soluționare. Chiar și acolo unde nu există sindicate pot apărea conflicte cu angajații, individual sau în grup, în legătură cu modul de soluționare a plângerilor acestora.

Așa cum arăta Mary Parker Follett (1924), există posibilitatea de exploatare constructivă a conflictului, dacă se folosește o abordare integratoare pentru soluționarea lui. Aceasta presupune clarificarea priorităților, a politicilor și a rolurilor, utilizarea unor proceduri agreeate pentru soluționarea nemulțumirilor și a diferendelor, lămurirea deosebirilor de interpretare și ajungerea la consens printr-o soluție care să recunoască interesele ambelor părți – cu alte cuvinte, un proces din care toată lumea iese în câștig. Rezolvarea conflictului prin simpla exercitare a puterii (situație cu învingători și perdanti) nu face altceva decât să conducă la alt conflict. Rezolvarea conflictului prin compromis poate conduce la nemulțumirea ambelor părți (situație din care toată lumea are de pierdut).

Considerații etice

Specialiștii de RU trebuie să se preocupe de standardele etice, din două puncte de vedere: conduita lor profesională și normele etice ale organizației lor.

Conduita profesională

Codul de Conduită Profesională al CIPD (Institutul Autorizat de Personal și Dezvoltare) stipulează că membrii corpului profesional al specialiștilor de personal trebuie să respecte următoarele norme de conduită:

- *Acuratețea* – practicienii de personal trebuie să mențină standarde înalte de acuratețe în privința informațiilor și recomandărilor pe care le oferă angajatorilor și angajaților.
- *Confidențialitatea* – practicienii de personal trebuie să respecte nevoile legitime de confidențialitate ale angajatorului lor și să se asigure că toate informațiile personale (inclusiv cele despre angajații curenți, din trecut și potențiali) rămân în regim privat.
- *Consilierea* – practicienii de personal care au aptitudinile necesare trebuie să fie pregătiți să acționeze în calitate de consilieri pentru angajați, pensionari și afini ai acestora

sau, acolo unde este cazul, să-i îndrume spre alți specialiști sau spre organisme de asistență specializate.

- *Dezvoltarea celorlalți* – practicienii de personal trebuie să încurajeze autoperfecționarea și să caute să determine dezvoltarea cât mai deplină a angajaților, în serviciul necesităților prezente și viitoare ale organizației.
- *Șansele egale* – practicienii de personal trebuie să promoveze practici corecte și nediscriminatorii în gestionarea raporturilor de muncă.
- *Tratamentul profesional integru* – practicienii de personal trebuie să dea dovadă de corectitudine și judecată ponderată, în modul cum îi tratează pe indivizi.
- *Autoperfecționarea* – practicienii de personal trebuie să caute permanent să-și îmbunătățească performanța și să-și actualizeze aptitudinile și cunoștințele.

Reperete valorice

Profesioniștii de RU fac parte din colectivul managerial. Meriția lor nu este aceea de a acționa ca reprezentanți-suplinitori ai intereselor angajaților. Dar aceasta nu înseamnă că nu pot exista situații în care specialiștii de RU, în capacitatea lor profesională, nu trebuie să ridice vocea și să se opună unor planuri sau acțiuni care vin evident în contradicție cu valorile organizației. Și trebuie să facă tot ce le stă în putere pentru a influența schimbarea valorilor respective, atunci când consideră că este necesară o schimbare. Ei nu trebuie să tolereze nedreptatea sau inegalitatea de șanse. Dacă disponibilizările devin inevitabile, ca urmare a unor procese determinate economic de "subjere organizatorică" sau "eliminarea a unor costuri din întreprindere", ei trebuie să se asigure că organizația ia toate măsurile posibile pentru a atenua efectele detrimentale, de exemplu folosind în primul rând diminuarea din cauze naturale a forței de muncă și disponibilizarea la cerere, sau, dacă oamenii trebuie să plece împotriva voinței lor, făcând toate demersurile posibile pentru a-i ajuta să-și găsească un alt loc de muncă (asistență de plasare după concediere).

De multe ori, specialiștii de RU constată că lucrează pentru o funcțiune auxiliară, de susținere, într-un mediu pragmatic și lipsit de sentimentalisme, care pune preț pe reușită economică și spirit întreprinzător. Dar aceasta nu înseamnă că pot rămâne indiferenți la obligația de a ajuta la dezvoltarea și respectarea valorilor de bază ale organizației, în concordanță cu propriile valori privitoare la modul cum trebuie gestionate resursele umane. Cele două seturi de valori s-ar putea să nu se împacă perfect întotdeauna, iar atunci când contradicția este flagrantă, managerul de RU s-ar putea să se vadă nevoit să aleagă între a mai rămâne sau nu în organizație.

Standardele etice ale firmei

Tot mai multe companii se străduiesc, și pe bună dreptate, să conceapă și să facă publice declarații de valoare și coduri de etică. Concentrarea pe codurile de acest gen a fost încurajată de Raportul Cadbury asupra guvernanței corporative, care, în 1992, a recomandat companiilor să adopte un cod de conduită propriu. Institutul de Etică a Afacerilor declară că în anul 1995 aveau coduri de etică peste o treime din totalul marilor companii, comparativ cu doar 18% în 1987.

Codurile de etică pot include principiile călăuzitoare pe care le urmează organizația în desfășurarea activității ei și în privința grupurilor sale de persoane interesate – angajați,

clienți, acționarul (sau alte categorii de finanțatori), furnizori și societatea în general. Un astfel de cod rezumă, de asemenea, standardele etice pe care trebuie să le respecte angajații. Aici pot să intre conflictele de interese, primirea și oferirea de cadouri, confidențialitatea, poluarea mediului natural, sănătatea și siguranța persoanei, egalitatea în șanse, hărțuirea sexuală, colaborarea cu alți angajatori în timpul liber și activitatea politică. În cazuri ceva mai rare, de exemplu NatWest și Lucas Aerospace, organizațiile au hotărâturi dedicate chestiunilor de etică, la care angajații pot, în condiții de confidențialitate, să semnaleze și să discute astfel de probleme.

Așa cum sugerează Pickard (1995), practicienii de RU pot să contribuie la creșterea preocupării conștiente pentru problemele de etică:

- utilizându-și competența profesională pentru a concepe și a comunica o politică de etică, precum și pentru a recepta reacțiile la politica respectivă, prin organizarea unor sesiuni de instruire formativă care să-i ajute pe oameni să reflecteze asupra acestor probleme și prin urmărirea modului cum este implementată această politică;
- contribuind la definirea strategiei companiei, mai ales acolo unde se abordează misiunea și valorile acesteia;
- dând un exemplu de conduită profesională, în chestiuni cum ar fi corectitudinea, tratamentul nediscriminatoriu și confidențialitatea.

Profesionalismul în managementul resurselor umane

Dacă termenul este folosit în sens larg, specialiștii de RU pot fi considerați profesioniști, fiindcă dau dovadă de competență profesională în munca pe care o depun. O ocupație de specialitate profesională cum ar fi medicina sau avocatura ar putea fi însă definită pe baza faptului că le conferă membrilor acestei profesii dreptul exclusiv de a o practica. O profesie de specialitate nu este atât o ocupație, cât un mijloc de exercitare a controlului asupra unei ocupații. Managementul resurselor umane nu intră, evident, în această categorie.

Natura muncii de specialitate profesională a fost definită în modul cel mai relevant de Comitetul Hayes (1972), după cum urmează:

Munca depusă de un profesionist se distinge, de obicei, prin faptul că recurge la un cadru de concepte fundamentale corelate cu experiența, și mai puțin prin faptul că este o reacție spontană la evenimente sau aplicarea unor procedee instituite explicit. Un nivel atât de înalt de competență distinctivă denotă aplicarea măiestrită a educației, formării și experienței de specialitate. Aceasta trebuie să fie însoțită de simțul responsabilității și de o acceptare a standardelor recunoscute.

O "profesie" poate fi identificată pe baza următoarelor criterii:

- aptitudini având la bază cunoștințe teoretice; asigurarea posibilităților de formare și instruire;
- un test de competență a membrilor corpului profesional, administrat de un organism profesional;
- organizație profesională oficială care are puterea de a reglementa intrarea în corpul profesional;
- un cod de conduită al profesiei.

Conform acestor standarde, o instituție cum ar fi Institutul Autorizat de Personal și Dezvoltare al Marii Britanii îndeplinește toate funcțiile unui organism profesional.

O altă abordare a definirii unei profesii este prin accentuarea eticii serviciului – profesionistul există ca să-l servească pe alții. Această perspectivă duce însă la confuzie, atunci când se aplică specialiștilor de RU. Pe cine servesc ei? Organizația și valorile ei, sau oamenii din organizație și nevoile lor? (Valorile organizaționale și nevoile personale nu trebuie neapărat să coincidă.) Așa cum observă Tyson și Fell (1986): "În ultimii ani, managerul de personal pare a fi încurajat să-l trateze pe managerul de execuție ca pe un client, dar în același timp să încerce să fie reprezentantul unor norme sociale mai ample și să se simtă în serviciul angajaților. Acest lucru are ca rezultat derută și dificultate pentru managerul de personal."

Data fiind această dificultate, se pune de la sine întrebarea: la ce bun să ne mai oboșim? Răspunsul a fost sugerat de Watson (1977), care consideră că adoptarea unei imagini profesionale este un răspuns strategic al managerilor de personal la lipsa de autoritate resimțită. Ei se află într-o situație ambiguă și uneori simt că au nevoie de tot ajutorul pe care l-ar putea obține, pentru a-și clarifica și, de fapt, pentru a-și consolida autoritatea și influența.

Dacă o profesie este definită rigid, ca grup de oameni care dețin un anumit tip de competență, care controlează intrarea în corpul profesional astfel încât numai membrii lui să poată practica în domeniul respectiv de competență, care adoptă fără nici un echivoc "etica serviciului" și care se recunosc ei înșiși și sunt recunoscuți de ceilalți ca aparținând unei profesii, atunci practicienii de MRU nu lucrează strict în interiorul unei profesii. Așa stau lucrurile chiar și atunci când există o instituție profesională ca Institutul Autorizat de Personal și Dezvoltare, având obiectivul de a acționa ca organism profesional în cel mai deplin sens al cuvântului și făcând toate eforturile pentru a-și îndeplini acest obiectiv.

Plecând de la propria cercetare, Guest și Horwood (1981) și-au exprimat îndoiala față de modelul profesional al managementului personalului:

Datele (de cercetare) evidențiază și gama tipurilor de cariere din managementul personalului. Având în vedere diversitatea rolurilor de personal și a contextelor organizaționale, cu siguranță acest lucru trebuie să ne bucure. Este tentant, dar greșit, să-i privim pe managerii de personal ca pe o categorie omogenă. Diferențele dintre ei, în materie de pregătire profesională și arie de acțiune, ridică dubii în privința valorii unui model profesional și a oricărei încercări de a considera că problemele de personal pot fi soluționate prin concentrare în primul rând pe profesionalism.

Pe de altă parte, însă, o definiție mai largă a profesionalismului, ca punere în practică a unor aptitudini specifice, pe baza unui ansamblu definit de cunoștințe și conform unor norme de comportament recunoscute, ar îndreptăți practica de MRU să fie considerată o profesie.

Controversa continuă, dar este vorba de o dezbaterie academică. Tot ce contează este că "profesioniștii" de RU au nevoie de o competență profesională de experți și trebuie să o utilizeze în mod responsabil. Cu alte cuvinte, trebuie să acționeze în calitate de profesioniști, dar nu au nevoie să facă parte dintr-o asociație profesională pentru a putea face acest lucru. Totuși, asociațiile de acest gen au un rol important în stabilirea și îmbunătățirea normelor profesionale.

Dacă se admite această definiție, așa cum ar fi normal, atunci cei care pun în practică aptitudini specifice de MRU, pe baza unui ansamblu definit de cunoștințe și conform

unor norme de comportament recunoscute, pot fi văzuți ca membri ai unui corp profesional.

Competența în managementul RU

Cerințele pentru un management eficace al resurselor umane, așa cum au fost expuse mai sus, pot fi rezumate prin utilizarea limbajului competențelor. Acest lucru poate fi făcut și prin elaborarea unui "cadru de competență", așa cum este cel ilustrat în figura 5.3, care conține șapte domenii de competență pentru un director de RU și oferă exemple de comportament competent în fiecare dintre aceste domenii. O schemă de acest tip poate fi utilizată pentru dezvoltarea specialiștilor de RU.

Capabilitate strategică	Caută să se implice în formularea strategiei și contribuie la elaborarea strategiei economice.	Are o viziune strategică bine definită asupra modului în care funcționează de RU poate să susțină aplicarea strategiei economice.	Înțelege factorii care determină succesul întreprinderii și implicațiile acestora pentru strategia de RU.	Concepe și implementează strategii de RU integrate și corelate logic.
Cunoașterea aspectelor economice și culturale ale mediului organizațional	Cunoaște mediul în care operează organizația și presiunile concurențiale la care este supusă.	Cunoaște activitățile și procesele esențiale ale întreprinderii și înțelege modul în care influențează acestea strategiile de RU.	Înțelege cultura (valorile și normele) organizației, ca bază pentru conceperea strategiilor de schimbare a culturii.	Adaptează strategiile de RU pentru a corespunde Imperativelor economice și culturale ale organizației.
Eficacitate organizațională	Înțelege factorii decisivi care contribuie la eficacitatea organizațională și acționează în consecință.	Contribuie la planificarea programelor de schimbare transformatoare și la gestionarea schimbărilor.	Ajută la dezvoltarea unei forțe de muncă de înaltă calitate, bine calificate, devotate și flexibile.	Facilitează înființarea noului echipe.
Consultanță internă	Analizează și diagnostichează problemele de personal și propune soluții practice.	Își adaptează stilul de intervenție la nevoile clientului intern; acționează în calitate de catalizator, facilitator sau expert, după necesitate.	Utilizează metode de consultanță procesuală pentru a ajuta la rezolvarea problemelor de personal.	Îi învață pe clienții cum să-și gestioneze propriile probleme; transferă aptitudinile.
Asigurarea serviciului	Anticipă cerințele și stabilește servicii care să le îndeplinească.	Răspunde prompt și eficient la solicitările de ajutor și consiliere.	Îi împuternicește pe managerii de execuție să ia decizii de RU, dar le asigură îndrumarea normativă necesară.	Furnizează servicii cu eficiență a costurilor în fiecare domeniu de RU.

Calitate	Contribuie la crearea unei abordări a calității totale în toate componentele organizației.	Stabilește cerințele de servicii RU ale clienților interni și răspunde la nevoile acestora.	Demonstrează preocuparea pentru calitate totală și îmbunătățire continuă în propria muncă.	Promovează calitatea totală și îmbunătățirea continuă în funcțiunea de RU.
Dezvoltare profesională continuă	Își dezvoltă permanent cunoștințele și aptitudinile profesionale.	Cunoaște, prin evaluare de reper comparativă, practica optimă de RU și se menține la curent cu evoluțiile din domeniu.	Demonstrează cunoașterea practicilor de RU relevante.	Promovează conștientizarea funcției profesionale îndeplinite.

Figura 5.3 Cadru de competență RU

Institutul Autorizat de Personal și Dezvoltare a elaborat următoarea listă a competențelor pe care trebuie să le posede membrii săi:

Voință și eficacitate personală

Existența unei mentalități pozitive: "Se poate!", caracterizate prin nerăbdarea de găsi căi de ocolire a obstacolelor și de a exploata toate resursele disponibile pentru atingerea obiectivelor.

Conducerea și organizarea oamenilor

Motivarea celorlalți (fie ei subordonați, superiori sau membri ai unei echipe de proiect) în direcția atingerii unor obiective comune, nu prin impunerea autorității formale, ci mai degrabă prin demonstrarea rolului pe baza exemplului personal, prin consacarea credibilității profesionale și crearea unor raporturi de încredere reciprocă.

Competență profesională

Deținerea aptitudinilor profesionale și a capabilităților metodologice asociate cu reușita activităților de personal și dezvoltare.

Adăugarea valorii prin oameni

O dorință de concentrare nu doar pe sarcini, ci mai degrabă de a alege obiective semnificative în materie de rezultate ale muncii, care să producă valoare adăugată pentru organizație, sau de a elimina/reduce existența factorilor inhibitori ai performanței, având grijă în același timp să se respecte toate considerentele legale și etice.

Învățare continuă

Angajament ferm în direcția îmbunătățirii și schimbării permanente, prin aplicarea metodelor de învățare autonomă, suplimentate acolo unde este cazul cu expunerea deliberată la surse externe de învățare (mentorat, îndrumare metodică etc.).

Judecată logică și creativitate aplicată

Aplicarea unei abordări sistematice în demersurile de analiză situațională, elaborare a unor planuri de acțiune convingătoare și concentrate pe obiectivele economice ale organizației, și (acolo unde este cazul) utilizare a gândirii intuitive/creatoare pentru a genera soluții inovatoare și a fructifica proactiv ocaziile favorabile.

Concentrare pe "client"

Preocupare pentru percepțiile clienților funcțiunii de RU, inclusiv (în principal) directoratul central al organizației, și un efort deliberat de a solicita și a lua în calcul feedback-ul din partea "clientului", ca unul din fundamentele pentru îmbunătățirea performanței.

Capabilitate strategică

Capacitatea de a concepe o viziune realizabilă a viitorului, de previzionare a evoluțiilor pe termen mai lung, de a anticipa opțiunile posibile (și consecințele lor probabile), de a alege direcții judicioase de acțiune, de ridicare deasupra orizontului limitat al detaliilor curente și de contestare constructivă a stării de fapt existente.

Aptitudini de influențare și interpersonale

Capacitatea de a transmite informații altor persoane, mai ales în formă scrisă (de raport), atât în mod convingător, cât și lucid-rațional; demonstrarea unor aptitudini de ascultare, asimilare și înțelegere a informațiilor, plus sensibilitate la aspectele emoționale, atitudinale și politice ale vieții corporative.

Profesioniștii de RU ca "executanți care gândesc"

Institutul Autorizat de Personal și Dezvoltare este de părere că profesioniștii de personal sau RU trebuie să fie "executanți care gândesc". Ei trebuie să se gândească atent la ceea ce fac, în contextul organizației lor și în cadrul teoretic al unui ansamblu recunoscut de cunoștințe, și trebuie să se arate eficace în executarea sarcinilor care le revin, adică furnizarea recomandărilor normative, a sfaturilor și serviciilor care vor ajuta organizația să-și atingă obiectivele strategice. Karen Legge (1995) a susținut o idee similară, atunci când a spus că MRU este un proces de "pragmatism gânditor".

Capitolul 6

Contribuția funcțiunii de RU

Mai multe proiecte de cercetare, ale căror concluzii vor fi prezentate sintetic ceva mai departe în acest capitol, au demonstrat că practicile de MRU pot să îmbunătățească performanța organizațională. De regulă, modurile în care s-a realizat această contribuție au fost:

- elaborarea unui contract psihologic pozitiv;
- creșterea motivației și a angajamentului asumat;
- creșterea aptitudinilor angajaților și extinderea bazei lor de calificare;
- conferirea unor responsabilități extinse angajaților, pentru ca aceștia să-și utilizeze în totalitate aptitudinile și capacitățile;
- explicitarea posibilităților de carieră și definirea cerințelor de competență;
- instituirea unor procese de management al performanței și dezvoltare continuă;
- utilizarea sistemelor de management al recompenselor pentru a transmite un mesaj despre ceea ce consideră organizația că este important și este gata să recompenseze cu mijloace financiare și nefinanciare;
- elaborarea unor strategii ale relațiilor cu angajații care să le permită acestora să-și facă auzite opiniile.

Funcțiunea de RU poate să contribuie la realizarea avantajului competitiv și a valorii adăugate și la implementarea inițiativelor de calitate totală, în modurile descrise mai jos. Constatările esențiale ale cercetării privind impactul MRU sunt rezumate la sfârșitul capitolului.

Contribuția la valoarea adăugată

În limbaj contabil, valoarea adăugată este diferența dintre venitul din vânzări al întreprinderii (producție) și suma cheltuită pe materiale și alte bunuri și servicii aprovizionate (factori de producție). În termeni mai generali, este crearea și utilizarea oricărui tip de resursă, în așa fel încât să aducă un venit substanțial și sustenabil mai mare decât ceea ce s-a investit în ea. De multe ori, valoare adăugată înseamnă a crea mai mult din mai

puțin, iar un indicator din ce în ce mai popular al performanței organizaționale este valoarea adăugată pe unitate bănească a costurilor cu forța de muncă.

Valoarea adăugată este creată de oameni. Oamenii sunt aceia care, la diverse niveluri ale organizației, creează viziuni de viitor, definesc valori și misiuni, stabilesc scopuri, elaborează planuri strategice și implementează aceste planuri în conformitate cu valorile pe care se bazează. Valoarea adăugată este amplificată de tot ceea ce se face pentru a obține și a dezvolta genul potrivit de oameni, pentru a-i motiva și a le gestiona activitatea în mod eficace, pentru a le obține angajamentul asumat față de valorile organizației, pentru a crea și a întreține relații stabile cu ei, pentru a concepe genul potrivit de structură organizatorică și pentru a-i repartiza cu eficacitate și productiv în cadrul acelei structuri.

Contribuția la avantajul competitiv

Conceptul avantajului competitiv sustenabil, așa cum a fost formulat de Porter (1985), se conturează atunci când o firmă creează valoare pentru clienții ei, alege piețele pe care poate să exceleze și se constituie într-o forță mobilă pentru concurenții ei, prin aceea că și îmbunătățește permanent poziția. După Porter, trei dintre cei mai importanți factori sunt inovarea, calitatea și supremația de cost, dar admite că toți trei depind de calitatea resurselor umane ale organizației. Abilitatea de a câștiga și păstra avantajul competitiv este vitală pentru dezvoltarea și prosperitatea unei întreprinderi.

Abilitățile de excepție în rândul angajaților, printre care performanța superioară, productivitatea, flexibilitatea, spiritul de inovare și capacitatea de a asigura niveluri înalte de servicii personale a clienților sunt moduri în care oamenii furnizează o componentă vitală în edificarea poziției concurențiale a unei organizații. Oamenii asigură și cheia bună gestionării interdependențelor hotărâtoare dintre activitățile funcționale și dintre acestea și relațiile importante cu exteriorul organizației. Se poate argumenta că unul dintre beneficiile evidente ale avantajului competitiv bazat pe managementul eficace al forței umane este că un astfel de avantaj nu poate fi imitat decât cu mare greutate. Strategiile, politicile și practicile de RU constituie un ansamblu singular de procese, procedee, personalități, stiluri, capabilități și elemente de cultură organizațională. Unul din factorii decisivi în obținerea avantajului competitiv este capacitatea de a diferenția ceea ce oferă organizația clienților ei de ceea ce oferă concurenții. Această diferențiere poate fi realizată prin deținerea unei forțe de muncă de mai înaltă calitate decât a concurenților, prin dezvoltarea și protejarea capitalului intelectual deținut de organizație și prin funcționarea ca o "organizație care învață".

Impactul MRU asupra performanței economice

În continuare sunt prezentate pe scurt constatările celor mai semnificative proiecte de cercetare a legăturii dintre MRU și performanța firmei.

Arthur (1990, 1992, 1994)

În studiile conduse de Arthur s-au cules date din 30 de mini-șfârșiri din Statele Unite. Autorul a investigat efectul pe care îl are asupra eficienței muncii și ratei rebuturilor fie

o strategie de control (conformarea obligatorie a angajaților prin regulamente și proceduri, grad scăzut de participare a angajaților, grad scăzut de formare profesională generală, salarii mici și un procentaj ridicat de angajați incluși în scheme de premii), fie o strategie de angajament asumat (modelarea comportamentelor angajaților prin crearea unor legături psihologice între țelurile organizației și cele ale angajatului, grad moderat de participare a angajaților, grad moderat de formare profesională generală, salarii mari și mai puțini angajați incluși în scheme de premii). Comparând mini-șfârșirile unde se aplica o strategie a gradului înalt de angajament asumat cu cele unde se aplica o strategie a gradului scăzut de angajament, Arthur a constatat că primele aveau niveluri semnificativ mai înalte de productivitate și calitate. Rata medie de fluctuație a personalului în șfârșirile din prima categorie era sub jumătate din cea a șfârșirilor cu grad scăzut de angajament asumat.

Arthur a examinat și efectele de performanță asociate cu un raport de concordanță între strategia de RU și cea economică. În accepția lui, concordanța avea loc atunci când o strategie economică orientată spre costuri era combinată cu o strategie de RU orientată spre control și când o strategie economică orientată spre diferențiere era combinată cu o strategie de RU orientată spre angajament asumat. Rezultatele nu au fost semnificative din punct de vedere statistic, dar autorul a constatat, fără dubiu, că șfârșirile care practicau o strategie de diferențiere cu concordanță de RU aveau o productivitate cu 25% mai mare decât cele fără concordanță de RU. Astfel, rezultatele au reușit să furnizeze un oarecare argument, chiar dacă modest, în favoarea ipotezei contingenței.

Huselid (1995)

Huselid a derulat un proiect de cercetare a efectului pe care îl produc practicile de management al resurselor umane asupra performanței companiei, analizând răspunsurile date de 968 de firme din Statele Unite la un chestionar pe această temă. În general el a constatat că, dacă firmele își sporeau practicile de muncă de înaltă performanță, apăreau reduceri semnificative ale ratei de fluctuație a personalului și creșteri semnificative ale productivității și profitului. Cele trei ipoteze testate au fost că diminuarea fluctuației personalului și creșterea productivității și performanței financiare corporative rezultă din:

- utilizarea unor sisteme cu practici de muncă de înaltă performanță;
- crearea complementarității sau sinergiilor între practicile de muncă de înaltă performanță;
- alinierea sistemului practicilor de muncă de înaltă performanță la strategia concurențială a firmei.

Principalele constatări au fost următoarele:

- fluctuația este determinată de calificările angajaților și structurile organizatorice; motivația are un efect nesemnificativ;
- productivitatea este determinată de motivația angajatului;
- performanța financiară este determinată de calificarea și motivația angajaților și de structura organizatorică;
- abatere standard prin majorare în utilizarea fiecărei practici reduce fluctuația cu 1,3%;

- abatere standard prin majorare în utilizarea practicilor sporește vânzările cu o medie de 27.044 dolari SUA pe angajat;
- abatere standard prin majorare în utilizarea practicilor produce o majorare a profitului cu 18.641 dolari SUA pe angajat.

Așa cum observă Huselid, impactul practicilor de muncă de înaltă performanță asupra performanței financiare corporative "se datorează, în parte, influenței exercitate asupra fluctuației și productivității angajaților". Cercetarea întreprinsă nu a adus însă decât prea puține dovezi că existența concordanței interne sau externe îmbunătățește performanța firmei, iar autorul conchide că simpla adoptare a practicilor de muncă de înaltă performanță este mai importantă decât eforturile de asigurare a coerenței interne a acestora sau a alinierii la strategia concurențială a firmei. Totuși, Huselid este convins că "argumentele teoretice în favoarea concordanței interne și externe rămân irezistibile."

Becker, Huselid, Pickus și Spratt (1997)

Acești autori au sintetizat rezultatele mai multor proiecte de cercetare, pe care le-au condus sau la care au participat, pe tema relației dintre activitatea de RU și performanța companiei. Direcția de concentrare a cercetării a fost impactul strategic al sistemelor de muncă de înaltă performanță asupra valorii pentru acționari. Modelul propus de ei pentru această relație este prezentat în figura 6.1.

Huselid și Becker (1996) au conceput un indice al sistemelor de MRU din 740 de firme care să reflecte gradul în care a adoptat firma un sistem de muncă de înaltă performanță (SMIP). Cei doi au constatat că firmele cu valori mai mari ale acestui indice, în condițiile în care restul parametrilor de evaluare erau aceiași, aveau niveluri mai mari de performanță, semnificative economic și statistic. Mai departe, ei au estimat că schimbările semnificative aduse calității unui sistem SMIP erau însoțite de schimbări în valoarea de piață a firmei varînd între 15.000 și 60.000 de dolari SUA pe angajat. Ideea sugerată a fost aceea că un sistem de MRU corespunzător proiectat și organizat reprezintă un activ economic semnificativ pentru organizație – chiar dacă studiul nu a identificat precis *cum* anume a creat sistemul această valoare. Pe de altă parte, Becker et al. nu au neglijat să reliefeze că:

Sistemele de MRU nu au un impact sistematic asupra rezultatelor de profit decât atunci când sunt încorporate în infrastructura de management, ajutând firma să-și îndeplinească prioritățile de activitate economică, cîm ar fi scurtarea ciclului de realizare a produselor, sporirea gradului de servire a clienților, reducerea fluctuației în rândul angajaților de înaltă calitate etc.

Patterson, West, Lawthorn și Nickell (1997)

Institutul de Psihologie a Muncii din cadrul Universității Sheffield a derulat un proiect de cercetare (Patterson et al., 1997) pentru IPD, căutând să identifice factorii care influențează cel mai mult performanța întreprinderii. Studiul s-a axat pe impactul atitudinilor angajaților, al culturii organizaționale, al practicilor de management al resurselor umane și al altor activități manageriale diverse, evaluând gradul în care fiecare dintre acești factori previzionează performanța companiei, măsurată prin productivitate și valoarea profitului pe angajat.

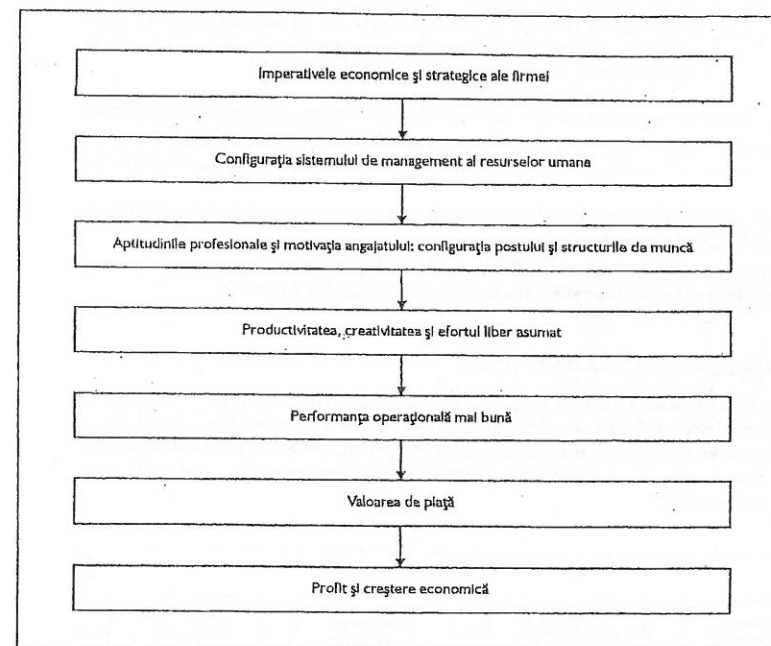


Figura 6.1 Un model al relației RU – valoarea pentru acționari
(sursa: B. E. Becker et al., HR as a source of shareholder value: research and recommendations, Human Resource Management, Trim. I, 1997)

Rezultatele au fost exprimate în termeni de abatere procentuală în mărirea performanței, putând fi atribuită unui anume factor, după cum urmează:

- satisfacția profesională justifică 5% din variația profitabilității între companii și 16% din variația productivității;
- cultura organizațională justifică 10% din variația profitabilității și 29% din variația productivității;
- practicile de management al resurselor umane justificau 19% din variația în profitabilitate și 18% din variația în productivitate.

Aceste analize au revelat corelații extrem de puternice între atitudinile angajaților, cultura organizațională, practicile de MRU și performanța companiei. Această concluzie era deosebit de convingătoare în cazul legăturii dintre practicile de MRU și performanță.

Conform raportului de cercetare:

Pe ansamblu, aceste rezultate indică foarte clar importanța practicilor de management al forței umane în previzionarea performanței companiei... Rezultatele sugerează că, dacă managerii vor să influențeze performanța companiilor lor, cel mai important domeniu asupra căruia ar trebui să-și concentreze atenția este managementul oamenilor.

Concluzia la care a ajuns IPD în urma acestei cercetări a fost aceea că angajamentul asumat al angajaților și un contract psihologic pozitiv reprezintă condiții fundamentale ale îmbunătățirii performanței. Două au fost practicile de RU identificate ca deosebit de importante:

- dobândirea și dezvoltarea aptitudinilor angajaților (inclusiv selecția, inducția și utilizarea sistemelor de apreciere);
- proiectarea sau definirea postului (inclusiv flexibilitatea aptitudinilor profesionale, responsabilitatea postului, varietatea și utilizarea echipelor formale).

Guest, Michie, Sheehan și Conway (2000)

Conform analizei detaliate din ediția pe 1998 a Studiului privind Relațiile cu Angajații la Locul de Muncă, climatul informal de implicare și consultare a angajaților pare să aibă o influență importantă asupra performanței. În sectorul privat, utilizarea mai multor practici de resurse umane are și ea un impact pozitiv asupra performanței. Legăturile sunt prezentate în figura 6.2:

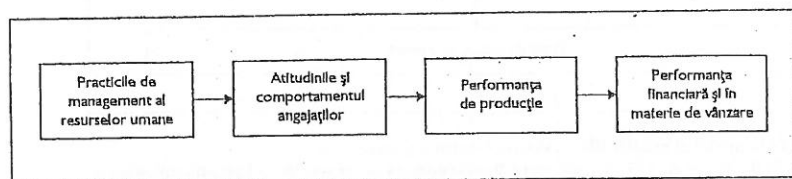


Figura 6.2 Legăturile dintre practicile de MRU și performanță

Mecanismul formal al relațiilor cu angajații nu garantează însă performanța economică – cu toate că, așa cum au atras atenția cercetătorii, nu acesta este scopul în care a fost conceput. Practicile în materie de relații cu angajații au menirea primordială de a proteja condițiile de remunerare și executare a contractului de muncă și de a le oferi angajaților o oarecare influență asupra problemelor de la locul de muncă.

Două dintre concluziile importante la care au ajuns cercetătorii au fost că:

- performanța economică a firmei este asociată cu niveluri mai înalte ale satisfacției profesionale și un contract psihologic pozitiv;
- gradul de sofisticare al departamentelor de personal din sectorul privat era cel mai important factor de influență asupra numărului practicilor de RU adoptate; în sectorul public, cea mai importantă influență era existența unei strategii de RU.

Guest, Michie, Sheehan, Conway și Metochi (2000)

Cercetarea întreprinsă de Guest et al. (2000), ca parte din programul "Viitorul muncii", a descoperit o asociație evidentă între numărul practicilor de RU adoptate și eficacitatea acestor practici, indicând că utilizarea eficace a unei game variate de practici progresiste de RU este corelată cu performanța superioară a întreprinderii.

Capitolul 7

Evaluarea funcțiunii de RU

Potențialul funcțiunii de RU, în a juca un rol important în majorarea valorii adăugate și dobândirea avantajului competitiv, poate fi considerabil. Dar cum se poate măsura eficacitatea funcțiunii, atât la nivel strategic, cât și la nivelul susținerii celorlalte funcțiuni și al furnizării de servicii? Evaluările de acest tip sunt necesare pentru a avea siguranța că se contribuie la realizarea valorii adăugate și pentru a vedea unde se impun îmbunătățiri sau schimbări de direcție.

Abordări ale evaluării

Cercetarea întreprinsă de Armstrong și Long (1994) a stabilit, în urma discuțiilor cu directori generali de organizații și alte categorii de directori, că baza de evaluare cea mai populară în rândul acestora era propriul discernământ relativ la factori cum ar fi:

- buna cunoaștere a organizației - misiunea, valorile, principalii factori determinanți ai succesului, strategiile de marketing al produselor, tehnologia sau metoda de operare și competențele distinctive ale organizației;
- eficacitatea contribuțiilor la deciziile luate de echipa managerială superioară cu privire la problemele organizatorice/economice;
- măsura în care se fac propuneri inovatoare, realiste și convingătoare cu privire la strategiile, politicile și programele de RU;
- capacitatea de îndeplinire a promisiunilor făcute;
- calitatea recomandărilor și serviciilor furnizate, evaluate în principal după criterii subiective - de exemplu, este o soluție practică, îmi satisface cerințele, îmi rezolvă problema, serviciile sunt eficiente, răspund prompt la solicitările de ajutor sau consiliere;
- capacitatea de a construi și întreține relații stabile și de cooperare cu sindicatele;
- capacitatea de a gestiona situațiile dificile, cum ar fi restructurarea prin restrângere;
- în termeni foarte generali, contribuția adusă la dezvoltarea culturii corporative, influența lor asupra stilului managerial și aptitudinile de facilitatori și manageri ai schimbării;
- credibilitatea lor pe ansamblu și capacitatea de a lucra ca membru plin al echipei de conducere superioară.

Acestor evaluări în mare parte subiective li s-a adăugat o analiză a celor mai importanți indicatori ai raporturilor de muncă, cum ar fi fluctuația personalului, absentismul, sugestiile primite și puse în aplicare, statisticile de protecție a muncii și sănătății și rezultatele anchetelor de satisfacție a clientului.

În unele organizații s-au derulat anchete formale de opinie în rândul managerilor de execuție cu privire la serviciile de care au beneficiat din partea funcțiunii de RU și s-au utilizat, ca mijloc de evaluare, și chestionare de atitudine în rândul angajaților.

Dar această problemă nu trebuie să descurajeze pe nimeni care ar dori să facă o încercare hotărâtă de evaluare a eficacității RU și există mai multe abordări la care se poate apela în această privință, abordări care vor fi analizate mai jos.

Metode generale de evaluare

Tsui și Gomey-Melja (1988) fac o distincție importantă între:

- *criteriile de proces* – cât de bine se face un lucru; și
- *criteriile de rezultat* – impactul procesului asupra performanței organizaționale și operaționale, adică eficacitatea rezultatului final.

În principiu, e vorba de vechea diferență (Peter Drucker, 1967) dintre eficiență și eficacitate – adică a face lucrurile *cum trebuie* din punctul de vedere a felului în care procedezi (eficiența), spre deosebire de a face *ceea ce trebuie* din punctul de vedere al rezultatelor obținute (eficacitate). În termeni de eficacitate a funcțiunii de personal, aceasta înseamnă determinarea gradului în care politicile, programele și practicile de RU, ca și recomandările și serviciile de susținere furnizate de această funcțiune, le dau managerilor de execuție posibilitatea să realizeze obiectivele întreprinderii și să satisfacă cerințele operaționale.

Atunci când se decide modul în care ar trebui evaluată funcțiunea de RU, este de asemenea necesar să facă deosebirea dintre criteriile cantitative, cum ar fi indicatorii fluctuației și ai absentismului, și criteriile calitative, cum ar fi opiniile managerilor de execuție despre funcțiunea de personal sau rezultatele anchetelor de atitudine în rândul angajaților.

Tipuri de criterii de măsură ale performanței

Tipurile de criterii de măsură ale performanței care pot fi utilizate pentru evaluarea funcțiunii de personal sunt:

- *Criteriile bănești*, care includ maximizarea venitului, reducerea la minimum a cheltuielilor și îmbunătățirea ratelor rentabilității.
- *Criteriile temporale* exprimă performanța în comparație cu planificarea în timp a muncii, volumul lucrărilor restante și viteza de activitate sau de reacție.
- *Criteriile efectului* includ atingerea unui standard, modificările de comportament (al colegilor, al celorlalți angajați, al clienților sau beneficiarilor), finalizarea în formă fizică a lucrărilor și nivelul de acceptare a unui serviciu prestat.

- *Reacția* indică modul în care ceilalți judecă funcțiunea sau pe membrii ei și este, prin urmare, un criteriu de măsură mai puțin obiectiv. Reacția poate fi măsurată prin evaluări făcute de colegi cu rang egal, calificative ale performanței date de clienți sau beneficiari interni sau externi, sau prin analiza observațiilor și a reclamațiilor.

Criterii de evaluare

Guest și Pecci (1994) au avansat ideea că eficacitatea MRU poate fi măsurată prin referire la:

- *Eficacitatea organizațională* – dar uneori nu va fi posibil să se separe eficacitatea RU de cea organizațională, care este influențată de evenimente externe, iar această abordare nu asigură o bază de decizie pentru politica și practica de RU.
- *Obiectivele specificate* – este o metodă plauzibilă, dacă se pot utiliza criterii judicioase de verificare a atingerii obiectivelor și dacă se ia în calcul influența evenimentelor neprevăzute.
- *Criterii cuantificate specificate* – costurile cu forța de muncă, fluctuația forței de muncă și productivitatea sunt indicatori cu grad înalt de credibilitate, dar se pot dovedi dificil de interpretat, pot fi influențați de factori fără legătură cu MRU și nu sunt suficienți prin ei înșiși.
- *Perspectiva grupurilor interesate* – acest criteriu utilizează opiniile subiective ale principalelor grupuri de interese, de exemplu consiliile de administrație, cu privire la eficacitatea funcțiunii de personal, și este, probabil, cea mai satisfăcătoare metodă.

Metode practice de evaluare

Abordările care sunt adoptate în practică de organizațiile care vor să-și evalueze eficacitatea activității de RU sunt după cum urmează:

- *cantitative – macro* (organizațional);
- *cantitative – micro* (anumite aspecte ale comportamentului sau reacției angajaților);
- *cantitative/calitative* – atingerea unor obiective specificate;
- *cantitative/calitative* – realizarea standardelor stabilite prin acordurile de prestare a serviciului la un anumit nivel;
- *calitative – macro* – o evaluare globală și în mare măsură subiectivă a funcțiunii de personal;
- *calitative* – satisfacția beneficiarului, respectiv "perspectiva persoanelor interesate";
- *calitative* – satisfacția angajatului, de asemenea "perspectiva persoanelor interesate";
- *analiza utilității*;
- *benchmarking* – evaluarea comparativă pe baza unui reper.

Criteriile cantitative organizaționale

La nivel organizațional, criteriile cantitative care pot fi utilizate includ:

- valoarea adăugată pe angajat;
- profitul pe angajat;
- valoarea vânzărilor pe angajat;
- costurile pe angajat;
- valoarea adăugată pe unitate bănească de costuri cu forța de muncă.

Valoarea adăugată pe unitate bănească de costuri cu forța de muncă a fost utilizată în două din organizațiile (Pilkington Optronics și Rover Group) care au făcut subiectul cercetării lui Armstrong și Long (1994) și are avantajul că reunește atât beneficiile (valoarea adăugată), cât și costurile (cu forța de muncă).

Așa cum a subliniat Tyson (1985), un alt motiv pentru utilizarea macro-criteriilor cantitative este că:

... obiectivele economice ale întreprinderii sunt promovate în cadrul politicilor de personal. Demersul disciplinat de studiere a obiectivelor formării profesionale, spre exemplu în termeni de valoare a vânzărilor sau valoare adăugată, revelează ce anume poate fi evaluat și ridică o întrebare utilă: de ce propunem acest program, dacă nu putem să-l corelăm cu activitatea întreprinderii.

Criterii cuantificate specifice

Criteriile cuantificate specifice pot fi clasificate în două categorii: cele care se referă la aspecte măsurabile ale comportamentelor angajaților și cele care se referă la tipul, nivelul și costul serviciilor furnizate clienților de departamentul de personal.

Criterii ale comportamentului angajaților

Criteriile comportamentului angajaților includ:

- rata de păstrare a angajaților și rata de fluctuație;
- rata absenteismului;
- raportul dintre numărul sugestiilor primite și numărul de angajați;
- numărul propunerilor utilizabile făcute de cercurile calității sau grupurile de îmbunătățire;
- economiile de cost rezultate din sugestiile și/sau recomandările făcute de cercurile calității;
- rata de frecvență/gravitate a accidentelor;
- raportul dintre numărul plângerilor primite și numărul de angajați;
- timpul consumat cu diferendele de muncă;
- numărul reclamațiilor ajunse la tribunalele de muncă pe motiv de concediere nedreaptă, nerespectarea egalității de șanse, nerespectarea egalității în remunerare, hărțuirea, discriminarea rasială etc., și rezultatul acestor trimiteri în instanță.

În unele din domeniile de mai sus, spre exemplu rata păstrării angajaților și rata absenteismului, funcțiunea de RU nu poate fi declarată în întregime răspunzătoare. Dar este vorba de o răspundere comună, iar indicatorii respectivi semnalează categorii de probleme care s-ar putea să aibă legătură cu calitatea sfaturilor sau serviciilor furnizate de această funcțiune.

Criterii referitoare la nivelul prestației departamentului de RU

Criteriile cuantificabile la care se poate apela pentru a măsura nivelul și valoarea prestației funcțiunii de RU includ:

- timpul mediu necesar pentru ocuparea posturilor vacante;
- timpul necesar pentru a răspunde candidaților la angajare;
- indicatorul de acceptare (raportul dintre numărul candidaților acceptați și numărul de candidaturi la angajare);
- costul anunțurilor de angajare pe răspuns primit/candidatură acceptată;
- ore/zile de formare pe angajat;
- timpul necesar pentru a răspunde plângerilor și a le soluționa;
- costul formării inductive pe angajat;
- costul avantajelor nesalariale pe angajat;
- îmbunătățiri măsurabile ale productivității, ca rezultat direct al formării;
- îmbunătățiri măsurabile ale performanței individuale și organizaționale, ca rezultat direct al funcționării unor sisteme de remunerare în funcție de performanță și de management al performanței;
- raportul dintre costurile departamentului de personal și mărirea profitului, a cifrei de afaceri din vânzări sau a valorii adăugate;
- costurile de personal raportate la buget;
- indicatorul cadrelor de personal raportate la totalul angajaților.

Utilitatea acestor criterii este variabilă, la fel ca posibilitățile practice de culegere a unor date fidele realității. Numărul zilelor de formare pe angajat nu înseamnă mare lucru, dacă nu există un mod de cuantificare a relevanței și efectului formării respective. A reține doar la acest criteriu ar fi la fel ca recompensarea reprezentanților de vânzare pe baza volumului de vânzări realizat, mai degrabă decât pe baza contribuției acestor vânzări la cifra profitului și a costurilor fixe.

Se mai poate întâmpla ca suma costurilor de culegere și analizare a anumitor tipuri de informații să nu se justifice prin beneficiile pe care le-ar putea aduce teoretic, sub forma performanței îmbunătățite. Este o chestiune de discernământ, să se aleagă criteriile cele mai susceptibile să aibă relevanță maximă, iar acest lucru va depinde de circumstanțele organizației și de factorii specifici de presiune la care este supusă organizația și funcțiunea ei de personal. Uneori se impune aducerea în prim plan a anumitor criterii, pe o anumită perioadă, iar apoi, dacă problema a fost rezolvată, atenția poate fi concentrată în alte direcții.

Realizarea obiectivelor specificate

Această abordare presupune evaluarea realizărilor în comparație cu obiectivele convenite – ar putea fi vorba de rezultatul final sau de ritmul de înaintare către un obiectiv final, indicat prin gradul în care s-au depășit anumite “repere intermediare” precizate.

Obiectivele specificate pot fi exprimate în termeni cum ar fi:

- toți angajații să fi beneficiat de formare în implementarea politicilor de șanse egale până la 1 iunie;
- ajungerea la un acord cu diversele sindicate existente pentru instituirea negocierii la o singură masă, până la sfârșitul anului;
- finalizarea programului de analiză a competenței în termen de 12 luni;
- realizarea unui studiu asupra structurii de salarizare și înaintarea, până la 1 septembrie, a unui raport privind implicațiile scalelor de gradații salariale;
- operaționalizarea completă a noului sistem de management al performanței în următoarele șase luni.

Obiectivele “de proiect” stabilite de această manieră trebuie să includă o specificare a standardului de realizare prevăzut, cum ar fi:

Eficacitatea sistemului de management al performanței va fi stabilită pe baza următorilor parametri:

- (a) o evaluare a reacțiilor utilizatorilor (manageri și angajați individuali);
- (b) o evaluare a calității proceselor de analiză a performanței realizate;
- (c) o analiză a produselor concrete ale sistemului: planuri de dezvoltare și de îmbunătățire;
- (d) numărul contestațiilor înaintate în legătură cu evaluările;
- (e) impactul sistemului asupra motivației, performanței și angajamentului asumat (măsurat cu ajutorul unui chestionar structurat de sondaj în rândul managerilor și al angajaților).

Acorduri privind nivelul prestației

Un acord privind nivelul prestației (ANP) este un acord între furnizorul unui serviciu și clienții care utilizează serviciul, pentru cuantificarea nivelului de servire necesar în vederea îndeplinirii cerințelor de activitate ale întreprinderii. ANP-urile se întâlnesc cel mai frecvent în sectorul public, dar principiile acestui tip de acorduri ar putea fi aplicate tot atât de bine și în alte sectoare. Punctul de pornire în întocmirea unui ANP este clarificarea precisă a nevoilor clientului și stabilirea clară a celor mai importante elemente. Scopul în stabilirea obiectivelor de servire este ca acestea să fie exigente, dar realizabile – chiar dacă unii furnizorii de servicii obișnuiesc să se angajeze la mai puțin decât sunt în stare, ca să pară apoi că și-au depășit obligațiile.

Un acord privind nivelul prestației stabilește următoarele:

- natura funcției îndeplinite sau a serviciului prestat;
- volumul și calitatea care trebuie să se realizeze pentru fiecare serviciu prestat;
- timpul de răspuns în care trebuie să se încadreze prestatorul, atunci când primește solicitări de ajutor de la client.

Pentru o funcțiune de RU, se pot întocmi standarde de nivel al prestației pentru activități cum ar fi:

- răspuns la solicitările de ajutor sau îndrumare normativă în domenii specifice, de exemplu recrutare, formare, gestionarea cazurilor de indisciplină și a plângerilor angajaților și chestiunile de protecție a muncii și a sănătății;
- timpul consumat pentru întocmirea fișelor de descriere a posturilor, ocuparea posturilor vacante sau derularea unei evaluări a postului;
- timpul pierdut prin absentism sau îmbolnăviri ori accidente la locul de muncă;
- proporția problemelor de disciplină și plângeri ale angajaților rezolvate după prima implicare a funcțiunii de personal;
- numărul contestațiilor (acceptate sau respinse) la adresa deciziilor de evaluare a postului;
- rezultatele evaluărilor făcute de participanții la formarea asigurată de funcțiunea de personal.

Organizațiile care pretind utilizatorilor să plătească serviciile funcțiunii de personal (iar acest lucru se întâmplă tot mai des în cazul autorităților locale) pot stabili standarde precise în privința costurilor de furnizare a serviciilor de recrutare, formare și așa mai departe. Acest lucru se poate face sub forma unei taxe unitare pentru fiecare persoană recrutată, a unei taxe individuale pentru fiecare zi de formare, a unui preț în sumă fixă pentru derularea unui proiect cum ar fi analiza structurii de remunerare, a unui tarif orar sau zilnic de consultanță pentru lucrări ocazionale, sau a unui onorariu în avans, în sumă fixă, pentru rezervarea disponibilității generale de a furniza consultanță sau servicii.

Pentru ca acordurile asupra nivelului prestației să poată funcționa ca bază de evaluare, este esențial să fie aprobate atât de furnizori, cât și de clienți (cumpărători). Redactarea trebuie să fie cât mai simplă, în special la început (nu foarte multe capitole de contract) și este necesar să se poată măsura destul de ușor performanța în funcție de standardele prevăzute – un sistem excesiv de birocratic are toate șansele să anuleze însuși scopul acordului. Dacă aceste cerințe pot fi îndeplinite, un acord de nivel al prestației poate asigura o bază adecvată pentru evaluare.

Evaluare globală subiectivă

Cea mai des utilizată metodă de evaluare a funcțiunii de RU rămâne probabil aprecierea subiectivă, făcută de directorul general sau de consiliul de administrație, care se referă la factori generali cum ar fi:

- calitatea recomandărilor și serviciilor furnizate, așa cum au fost observate sau experimentate direct de evaluator;
- gradul în care membrii funcțiunii se arată mai degrabă proactivi decât reactivi (dacă acesta este lucrul dorit de conducerea organizației, ceea ce nu se întâmplă întotdeauna);
- feedback din partea managerilor de execuție, obținut când și când, în legătură cu ceea ce cred ei despre cadrele de personal: “dacă e bine că avem așa ceva” și “dacă fac o treabă bună”.

Recursul la asemenea criterii subiective și de circumstanță implică riscuri evidente, dar aceasta nu le împiedică să fie mult utilizate.

Criterii de apreciere a reacției utilizatorului

În loc să se bazeze pe evaluări nesistematice și extrem de subiective, această abordare presupune identificarea criteriilor esențiale de măsurare a gradului în care clienții funcțiunii de personal, în persoana directorilor, managerilor și conducătorilor de echipă, se arată satisfăcuți de calitatea sfaturilor și a serviciilor pe care le furnizează această funcțiune.

Domeniile în care se poate evalua calitatea serviciilor furnizate de funcțiunea de RU includ:

- înțelegerea imperativelor strategice ale întreprinderii;
- anticiparea necesităților economice și manageriale;
- capacitatea de a funcționa ca "partener de afaceri" în cadrul echipei manageriale;
- calitatea sfaturilor oferite, din punctul de vedere al relevanței lor pentru problema sau chestiunea în cauză, claritatea și convingerea cu care sunt emise aceste sfaturi, caracterul practic al recomandărilor;
- calitatea sfaturilor și serviciilor de sprijin oferite în implementarea recomandărilor, măsura în care propunerile au dus la obținerea rezultatelor scontate;
- viteza de răspuns la solicitările de consultanță sau servicii;
- promptitudinea în soluționarea plângerilor și a contestațiilor;
- ajutorul oferit managerilor în identificarea și satisfacerea necesităților de formare;
- măsura în care programele de formare și dezvoltare satisfac necesitățile organizaționale/individuale;
- furnizarea unor sfaturi și servicii care au un impact semnificativ în îmbunătățirea calității și performanței personalului;
- elaborarea unor programe și procese care să abordeze nevoile pe termen scurt și lung ale întreprinderii, care să fie "însușite" de managerii de execuție și care să producă efectul scontat asupra motivației, angajamentului asumat și performanței.

Evaluările contribuției funcțiunii de RU în domenii de genul celor de mai sus pot fi făcute prin anchete de opinie în rândul beneficiarilor.

Criterii ale satisfacției angajaților

Gradul în care angajații, ca persoane interesate, sunt satisfăcuți de efectul politicilor și practicilor de personal poate fi apreciat prin sondaje de atitudine, care obțin opiniile și percepțiile angajaților cu privire la:

- măsura în care consideră că procesele și procedurile de promovare, evaluare a performanței, remunerare în funcție de performanță și soluționare a plângerilor funcționează în mod corect și imparțial;
- gradul în care sunt satisfăcuți de remunerare și avantajele nesalariale oferite;

- măsura în care se simt implicați în luarea deciziilor care îi afectează;
- cât de bine consideră că sunt ținuți la curent cu chestiuni care au importanță pentru ei;
- consecvența cu care se aplică politicile de personal privitoare la remunerare, egalitatea șanselor etc.;
- posibilitățile de formare și dezvoltare care le sunt puse la dispoziție;
- gradul în care munca pe care o depun le fructifică în mod optim aptitudinile și capacitățile;
- măsura în care le este clar ce se așteaptă de la ei;
- sprijinul și îndrumarea pe care le primesc de la managerii și conducătorii lor de echipă;
- mediul lor de muncă, din punctul de vedere al protecției muncii și a sănătății și condițiile generale în care muncesc;
- dotările materiale auxiliare (cantină, parcare etc.) care li se pun la dispoziție;
- în general, climatul și stilul managerial al organizației.

Evaluarea individuală

Abordările în materie de evaluare enumerate mai sus sunt direcționate atât spre funcțiunea de personal ca întreg, cât și spre membrii ei individuali. Dar este necesar să se convină în mod specific și obiectivele și standardele globale de performanță pe care trebuie să le realizeze membrii acestei funcțiuni, ca bază pentru evaluare.

Analiza utilității

Analiza utilității oferă un cadru de justificare decizională care ia explicit în considerare costurile și beneficiile deciziilor de personal. Scopul analizei este acela de a prevedea, a explica și a îmbunătăți utilitatea sau "funcționalitatea" deciziilor respective și se concentrează pe programele de personal, adică acele ansambluri de activități sau proceduri care influențează valoarea personalului.

Analiza utilității, așa cum a fost descrisă de Boudreau (1988), necesită următoarele elemente:

- o *problemă* – un decalaj între ceea ce se dorește și ceea ce se realizează în mod curent;
- un *set de alternative* pentru abordarea problemei;
- un *set de atribute* – variabilele care descriu caracteristicile importante ale alternativelor (cum ar fi efectele asupra productivității, costurilor și atitudinilor angajaților);
- o *funcție a utilității* sau un sistem care să combine atributele sub forma unei judecăți globale privind funcționalitatea fiecărei alternative.

Analiza utilității se concentrează pe:

- *cantitate* – efectul comportamentelor de muncă de-a lungul timpului;
- *calitate* – producerea unor îmbunătățiri foarte mari sau evitarea unor reduceri foarte mari ale calității comportamentelor de muncă respective;
- *cost* – reducerea la minimum a costurilor programelor de elaborare, implementare și întreținere.

În mod întemeiat, toate aceste elemente sunt în concordanță cu factorii utilizați de orice altă funcțiune. Se admite că nu toate variabilele de evaluat se vor preta la măsurătoare precisă, dar acest gen de incertitudine apare în toate aspectele activității de management (de exemplu, evaluarea preferințelor consumatorilor).

Analiza utilității depinde de calitatea informațiilor manageriale, deci trebuie recunoscute posibilele limitări pe care le impun informațiile de acest tip și costul culegerii acestor informații. Informațiile manageriale detaliate nu se vor dovedi utile decât dacă servesc următoarelor scopuri:

- Este probabil să corecteze decizii care altfel ar fi fost incorecte.
- Corecțiile sunt importante și aduc beneficii foarte mari.
- Costul culegerii informațiilor nu depășește beneficiul pe care trebuie să-l aducă deciziile corectate.

Benchmarking-ul (evaluarea comparativă pe baza unui reper)

Toate metodele de măsurare a eficacității funcțiunii de RU enumerate mai sus se bazează pe culegerea și analizarea datelor și opiniilor interne. Dar este oportun să se facă și o evaluare comparativă, adică să se compare ceea ce face funcțiunea de RU în interiorul organizației cu ceea ce se întâmplă în alte părți. Pentru aceasta este nevoie de informații despre "practicile optime", care, chiar dacă nu pot fi transferate în totalitate spre organizația care desfășoară acest studiu, ar trebui măcar să furnizeze informații despre posibilele direcții de dezvoltare sau îmbunătățire.

Abordarea preferată

Fiecare organizație își concepe propria abordare în materie de evaluare a eficacității funcțiunii de RU și a membrilor acesteia. Nu există criterii standard de abordare.

Totuși, s-ar putea ca, așa cum sugerează Guest și Pecci (1994):

Cel mai sensibil și mai important indicator al eficacității MRU va fi judecata principalelor grupuri de persoane interesate... Perspectiva politică, a grupurilor interesate, asupra eficacității din organizații admite că factorul care contează cel mai mult, în demersul de evaluare a eficacității, îl constituie interpretarea dată rezultatelor cuantificate și atribuirea meritului sau vinovăției pentru obținerea acestor rezultate. Cu alte cuvinte, în ultimă instanță, cel mai mult contează, întotdeauna, interpretarea calitativă pe care o dau cei aflați în poziții de putere.

Totuși, cei doi autori recunosc "oportunitatea de a stabili, totodată, și obiective clar specificate și indicatori cantitativi, alături de criteriile financiare".

Auditarea funcțiunii de RU

La fel ca pentru orice altă funcțiune, performanța și contribuția funcțiunii de RU se cer auditate în mod regulat. Întrebările la care trebuie să se dea un răspuns sunt:

1. Ce contribuție strategică aduce funcțiunea de RU la realizarea obiectivelor economice/corporative?
2. În ce măsură se poate vorbi de strategii de RU bine articulate și aprobate care să fie aliniate la strategia economică și integrate judicios una cu cealaltă?
3. Ce rol joacă funcțiunea de RU în prezent? Este acest rol adecvat, în contextul organizației?
4. În ce măsură a fost cedată managerilor de execuție responsabilitatea pentru chestiunile de RU?
5. Cât de bine reușete funcțiunea de RU să armonizeze necesitatea de cedare a responsabilității cu necesitatea de a garanta respectarea consecventă a obligațiilor și cerințelor organizaționale, etice și legale?
6. Ce dovezi există că funcțiunea de RU se arată inovatoare, de o manieră practică și profesionistă, pe baza unei analize a necesităților economice și de personal ale organizației și a unei evaluări de reper comparative?
7. Cât de bună este performanța funcțiunii de RU prin referire la criterii cantitative cum ar fi valoarea adăugată pe angajat, rata absenteismului și rata reducerii naturale a efectivului de personal?
8. Cât de bună este performanța funcțiunii de RU din punctul de vedere al furnizării serviciilor în domenii ca: recrutarea, formarea, managementul recompenselor, protecția muncii și a sănătății, managementul egalității de șanse și al diversității, consultanță privind legea raporturilor de muncă și obligațiile legale, asigurarea programelor de asistență pentru angajați și întreținerea și exploatarea sistemelor informaționale de personal?
9. În ce măsură exprimă funcțiunea de RU o preocupare adecvată față de considerentele etice, interesele tuturor categoriilor de persoane interesate (atât angajații, cât și conducerea managerială), îmbunătățirea calității vieții profesionale și realizarea echilibrului dintre viața profesională și cea personală?
10. Ce contribuție a adus funcțiunea de RU la îmbunătățirea climatului de relații cu angajații?
11. Cât de bine privită este funcțiunea de RU în rândul clienților ei – conducerea organizației, managerii de execuție, angajații în general, reprezentanții angajaților – conform evaluărilor formale sau anchetelor de opinie?
12. Este funcțiunea de RU bine organizată și dotată în mod adecvat cu cadre de specialitate, respectiv profesioniști calificați care se preocupă activ de perfecționarea profesională permanentă?

Capitolul 8

Managementul internațional al resurselor umane

Definirea managementului internațional al resurselor umane

Managementul internațional al resurselor umane este procesul de angajare și dezvoltare a oamenilor din organizațiile internaționale care operează în Europa sau la nivel mondial. Acest proces presupune un efort la scară internațională, de formulare și implementare a unor strategii, politici și practici de procurare și dezvoltare a resurselor umane, de management al carierei și de remunerare, care să poată fi aplicate unei forțe de muncă internaționale. Aici pot să intre cetățeni ai țării în care își are sediul organizația, trimiși să lucreze ca personal detașat sau cu însărcinări pe termen scurt în străinătate, cetățeni ai țării în care se desfășoară operațiunile organizației (personal local) și cetățeni ai unei terțe țări (personal străin), care lucrează pentru organizație într-o țară străină fără a fi nici personal local, nici personal detașat din țara de origine a organizației (de exemplu, un cetățean german care lucrează în Africa de Sud pentru o companie cu sediul în Marea Britanie).

Dificultăți inerente în managementul internațional al resurselor umane

Managementul internațional al resurselor umane este probabil să ridice exigențe mai mari decât cel care nu depășește granițele unei țări, din patru motive. Primul este probabilitatea de a se confrunța cu complexa și dificilă sarcină a gestionării unei forțe de muncă diversificate. De exemplu, companiile cu statut de filială în proprietate exclusivă a companiei-mamă s-ar putea să aibă ca angajați atât cetățeni ai țării de origine, cât și cetățeni ai țării gazdă și cetățeni din terțe țări. Acest lucru poate da naștere la probleme, atât în privința practicilor referitoare la raporturile angajator-angajați, cât și a remunerării. O societate mixtă sau o alianță strategică poate avea o forță de muncă încă și mai complexă, constând din cetățeni ai țării în care este înregistrată societatea mixtă, cetățeni ai țării gazdă, cetățeni ai unor terțe țări și experți din partea oricăruia dintre asociați, "parașutați" acolo pentru a rezolva probleme speciale sau pentru a furniza servicii de consultanță. Câteva dintre problemele pe care le ridică societățile mixte, așa cum au fost observate de Kanter (1989) și alții, includ loialitățile divizate între compania-mamă și consorțiul de

asociații ai societății mixte și dificultățile cu care se confruntă managerii atunci când încearcă să se arate receptivi atât la condițiile locale, cât și la exigențele venite din partea propriei companii-mamă.

A doua mare dificultate o reprezintă necesitatea de a gestiona diversitatea – diferențele între culturi, sisteme sociale și cerințe legale. Managerii de personal internaționali nu se ocupă cu instituirea uniformității – dacă ar încerca, ar eșua.

Al treilea impediment în managementul forței umane la nivel mondial este dat de comunicare. Chiar și cel mai sofisticat sistem electronic de comunicații se poate dovedi un substitut neadecvat al comunicării față în față.

Ultima dificultate este cea a procurării, pentru unitățile care desfășoară operațiuni internaționale, a unor resurse umane de calibrul potrivit, care să facă față cu succes problemelor mult mai complexe ce vor apărea în mod inevitabil. Așa cum semnalează Perkins (1997), companiile trebuie "să rămână competitive în ceea ce oferă pe piața muncii, pentru a atrage și a păstra personal de înaltă calitate, cu capacități valabile oriunde în lume."

Caracteristici ale managementului internațional al resurselor umane

Torrington (1994) este de părere că MRU internațional nu se reduce la a copia practici americane, japoneze, germane și așa mai departe, care oricum nu e obligatoriu să se traducă adecvat din punct de vedere cultural. Nu este nici o simplă chestiune de a învăța cultura fiecărei țări și a-ți modifica în consecință comportamentul în fiecare dintre ele – ceea ce reprezintă un ideal imposibil de atins, din cauza robusteții și subtilității ce caracterizează orice cultură națională. Autorul consideră că managementul internațional al personalului se definește cel mai bine prin referire la următoarele șapte caracteristici:

- *cosmopolitismul* – oamenii tind să fie ori membri ai unei elite pretențioase și plurilingve care se ocupă de coordonare la nivel înalt și se află permanent în mișcare, ori angajați detașați în străinătate, care sunt uneori obligați să plece în altă parte după perioade de câțiva ani și pot întâmpina probleme serioase la repatriere;
- *cultura* – mari diferențe în materie de proveniență culturală;
- *remunerarea* – cerințe speciale pentru determinarea salariilor și avantajelor salariale ale personalului detașat în străinătate și ale cetățenilor țării gazdă;
- *comunicarea* – întreținerea unei bune comunicări între toate părțile componente ale organizației, din toată lumea;
- *consultanța* – o necesitate sporită de a aduce experți care să abordeze cerințele locale;
- *competența* – dezvoltarea unei game mai ample de competențe pentru cei care trebuie să lucreze peste granițele politice, culturale și organizaționale;
- *coordonarea* – proiectarea unor metode formale și informale de coordonare, care să determine diversele componente ale activității internaționale să conlucreze mai strâns împreună.

Torrington susține că MRU internațional este, din multe puncte de vedere, pur și simplu managementul resurselor umane la o scară mai mare – chiar dacă mai complex, mai variat și impunând un grad mai mare de coordonare dincolo de granițele naționale. Desigur, se pot folosi aceleași metode elementare de recrutare și formare, dar acestea

trebuie adaptate pentru a corespunde diverselor culturi și exigențe locale. Iar managementul și remunerarea angajaților detașați în străinătate pot să ridice dificultăți deosebite.

Nu există rețete universale pentru aplicarea MRU internațional, iar restul acestui capitol se ocupă doar de considerentele generale ce se cer luate în calcul, atunci când se concep abordări în domeniul strategiilor privitoare la raporturile de muncă, al recrutării, al dezvoltării angajaților și al managementului și remunerării personalului detașat în străinătate.

Contextul managementului internațional al resurselor umane

Lumea a devenit un loc mai dominat de concurență decât oricând altădată. Firmele trebuie astăzi să se concureze pe terenul de joc mondial, deoarece costurile asociate cu realizarea și marketingul produselor noi sunt prea mari pentru a putea fi amortizate doar pe o singură piață, chiar și o piață atât de mare cum este cea a Statelor Unite sau a Europei (Bartlett și Ghoshal, 1991). Operațiunile se internaționalizează prin expansiune în străinătate, dar și prin fuziuni și achiziții de firme, asocieri în cadrul unei societăți mixte și parteneriate strategice. Așa cum arată Schuler et al. (1993), firmele trebuie astăzi să facă un management global, ca și cum lumea ar fi o singură piață imensă, iar în același timp să facă și un management local, ca și cum lumea ar fi alcătuită dintr-un număr imens de piețe separate și cu slabe legături între ele. Principalii factori contextuali care influențează MRU strategic sunt forma de organizare, gradul de convergență sau divergență în privința politicilor internaționale de RU și diferențele dintre țări, mai ales cele de natură culturală.

Forme de organizare și guvernare¹

După Perkins și Hendry (1999), intensitatea concurenței globale "a avut ca rezultat forme organizaționale care au renunțat la tradiționala opțiune dependentă-autonomie a firmelor federalizate geografic sau la dimensionarea universal valabilă impusă de la centru". Mai departe, cei doi autori susțin că:

Modelele de guvernare² au început să admită că reciprocitatea în relații este cheia succesului, cu accent pe parteneriatul comercial local, care să combine forța dată de investițiile la scară mare, recunoașterea globală a mărcii și caracterul multinațional al resurselor, cu avantajul dat de cunoașterea din interior a mediului în care se operează.

Cele patru modele organizaționale³ identificate de Bartlett și Ghoshal (1993) sunt:

1. *Federație descentralizată*, în cadrul căreia fiecare unitate națională este administrată ca entitate separată ce caută să-și optimizeze performanța în mediul local. Acesta este modelul tradițional al corporației multinaționale.
2. *Federație coordonată*, în cadrul căreia centrul creează sisteme sofisticate de management care îi permit să păstreze controlul global, chiar dacă i se oferă conducerii manageriale locale libertatea de a adopta practici care să țină cont de condițiile pieței locale.
3. *Rețea centralizată*, model în cadrul căruia concentrarea se face pe piața globală, nu pe piețele locale. Organizațiile de acest tip sunt mai degrabă globale decât multinaționale.

1) Sistemul de modalități și metode de exercitare a autorității, controlului și managementului (n. red.).

- cum se întâmplă în cazul celor ce adoptă modelul federalizat. În modelul rețelei centralizate, care este tipic pentru firmele japoneze, procesul decizional și controlul se fac prin procese centralizate.

4. *Modelul transnațional*, în cadrul căruia corporația își dezvoltă capacități strategice multidimensionale direcționate spre concurența globală, dar manifestă și receptivitate locală la cerințele pieței.

Perkins și Hendry (1999) susțin că, lăsând la o parte acest model cvadruplu, firmele internaționale par să se polarizeze în jurul a două abordări organizatorice:

- *regionalizare*, în care servirea clienților locali este importantă;
- *"segmente de activitate globale"*, care presupune înființarea unor segmente de activitate controlate de la nivel central, care se ocupă de o gamă de produse înrudite la nivelul întregii lumi.

Convergență și divergență

O problemă cu care se confruntă toate companiile internaționale este gradul în care politicile lor ar trebui să "conveargă" în plan mondial (adică să fie în principal aceleași, indiferent de localizare) sau să "diveargă" (adică să fie diferențiate în funcție de cerințele locale). După Sparrow (1999a), tendința este în favoarea convergenței, deși autorul observă că, în domeniul remunerării internaționale, tendința nu este universală. Pe de altă parte, problema cu adoptarea unei concepții convergente în privința politicilor de RU este că riscă să nu țină cont suficient de diferențele culturale locale.

Diversitatea culturală

Hofstede (1980) atrage atenția că există o serie de dimensiuni culturale care afectează operațiunile internaționale. Cadrul său conceptual a fost adaptat de Bento și Ferreira (1992), care au propus următoarele dualități culturale:

- egalitate - inegalitate;
- certitudine - incertitudine;
- controlabilitate - incontrollabilitate;
- individualism - colectivism;
- materializare - personalizare.

Sparrow și Hiltrop (1997) remarcă următoarele domenii de RU care ar putea fi afectate de cultura națională:

- definiții ale trăsăturilor unui manager eficace;
- comunicarea feedback-ului față în față;
- disponibilitatea de a accepta însărcinări internaționale;
- așteptări în privința relației manager-subordonat;

- sisteme de remunerare și concepții diferențiate în privința dreptății sociale;
- abordări în materie de structurare organizatorică și dinamică strategică.

Sparrow exemplifică abordările diferite în privința calităților manageriale. Concepția anglo-saxonă vede activitatea managerială ca pe ceva separat și definibil, având la bază aptitudini transferabile, în special aptitudini interpersonale. În Germania se adoptă o optică în întregime opusă: se pune preț pe aptitudinile de inițiativă întreprinzătoare, pe competență tehnică, pe experiență și creativitate funcțională, iar managerii se bazează mai mult pe autoritatea formală decât în alte țări europene. În Franța, managementul este văzut ca o activitate intelectuală solicitantă, iar sistemele de dezvoltare managerială sunt elitiste.

Brewster (1999) observă că abordarea "universalistă" a MRU care prevalează în Statele Unite este respinsă în Europa, unde funcțiilor de bază ale managementului RU li se atribuie ponderi diferite în țări diferite și sunt îndeplinite în mod diferit. Dacă o firmă internațională originară din Statele Unite adoptă o abordare convergentă și, prin urmare, universalistă, s-ar putea să se confrunte cu probleme semnificative în a face acceptată această abordare în Europa. Divergențele menite să respecte diferențele culturale se pot dovedi mai oportune, dacă firma cu activitate în străinătate dorește să-și fructifice pe deplin potențialul.

Echilibristica internațională

Analiza contextuală de mai sus conduce la premisa fundamentală formulată de Bartlett și Ghoshal (1991): "Echilibrarea necesităților de coordonare, control și autonomie, și păstrarea echilibrului adecvat sunt factori determinanți critici ai succesului unei întreprinderi multinaționale."

Ulrich (1998) sugerează că, pentru a putea face cu succes această echilibristică, există șase capacități care permit firmelor să-și integreze și să-și concentreze activitățile globale, dar și să separe și să adopte activități locale. Capacitățile necesare pentru "a gândi global și a acționa local" sunt:

- capacitatea de a determina care sunt activitățile de bază și care sunt activitățile secundare;
- realizarea consecvenței în paralel cu acceptarea flexibilității;
- recunoașterea globală pe piață a mărcilor, în paralel cu respectarea obiceiurilor locale;
- obținerea puterii de influență (mai mare înseamnă mai bun), în paralel cu realizarea concentrării (mai mic înseamnă mai bun);
- partajarea învățării și crearea de cunoștințe noi;
- stimularea perspectivei globale, în paralel cu asigurarea răspunderii locale.

Probleme de politică și practică de RU

Problemele în materie de politică și practică de RU care apar în contextul firmelor internaționale, conform analizei prezentate în continuare, se referă la politicile de RU, politica privitoare la raporturile de muncă, practicile de recrutare și selecție, politicile de planificare

a carierei și dezvoltare managerială și managementul personalului detașat în străinătate. Un alt domeniu critic de politică și practică este cel al remunerării personalului detașat în străinătate, de care se ocupă capitolul 45.

Politicile de RU

Este necesar să se ia în considerare măsura în care politicile de RU trebuie să fie elaborate și controlate de la sediul central al corporației. Aceasta ar putea însemna că deciziile referitoare la raporturile de muncă, dezvoltarea angajaților, mișcările în carieră și remunerare, pentru angajații de pe posturi manageriale, posturi de specialitate profesională și posturi tehnice, vor fi luate de la centru. Organizația va fi apoi bine plasată să facă planuri pentru succesiunea managerială și să asigure disponibilitatea unor cadre de înaltă calitate, atât pentru a exploata oportunități noi de câștig, cât și pentru a administra operațiunile existente. Angajații individuali ar putea deveni mai devotați, știind că există o abordare sistematică și la nivel mondial pentru dezvoltarea potențialului lor, administrarea carierei proprii și remunerarea lor în conformitate cu contribuția adusă. Există însă riscul că acest lucru ar putea duce la impunerea culturii corporative peste tot în lume, ceea ce ar putea duce la tensiuni în plan local.

Politicile privitoare la raporturile de muncă

Există trei abordări posibile:

1. *Ocuparea tuturor posturilor-cheie cu cetățeni ai țării de origine.* Această politică este frecvent adoptată în etapele de început ale internaționalizării sau când se demarează unități noi de operațiuni în alte țări străine. Cetățenii țării de origine sunt îndrituiți să transfere know-how-ul organizației către compania sau fabrica din țara străină, dar există o serie de probleme potențiale: s-ar putea să le fie greu să se adapteze la condiții, culturi și metode de management diferite. Gestionarea carierei personalului detașat în străinătate nu este niciodată ușoară. Plus că pot apărea inechități între remunerarea detașajilor în străinătate și angajații locali, care și ei se pot simți frustrați de absența posibilităților carierale.
2. *Angajarea de cetățeni ai țării gazdă.* Această politică depășește dificultățile menționate mai sus, dar pot exista în continuare probleme, inerente în relațiile dintre managerii cetățeni ai țării de origine, care păstrează controlul global, și personalul local. Aceste probleme pot avea drept cauză diferențele culturale, loialitățile împărțite și barierele de limbă. Mai mult decât atât, așa cum notează Scullion (1995), angajații cetățeni ai țării gazdă nu vor avea decât posibilități limitate de a câștiga experiență în exteriorul țării lor, iar managerii cetățeni ai țării de origine vor câștiga foarte puțină experiență internațională prin practică directă, ceea ce riscă să reducă eficacitatea de competitor global a organizației.
3. *Angajarea celor mai buni oameni, indiferent de naționalitate.* Această politică permite organizației să-și creeze un corp cu adevărat internațional de cadre manageriale, specializate sau tehnice, și să evite riscul adoptării unei concepții provinciale, care ar putea

rezulta dacă sunt angajați numai cetățeni ai țării gazdă. Dar această strategie se poate dovedi dificil de implementat și necesită un grad destul de mare de control centralizat.

A treia abordare, cea hibridă, este adesea cea preferată, dar trebuie să se lupte cu faptul că unele țări insistă asupra obligației de a se utiliza personal local ori de câte ori este posibil.

Ar fi interesant de remarcat și concluziile cercetării întreprinse de Scullion (1995), care a constatat că, deși 50% din totalul companiilor studiate aveau politici formale de favorizare a cetățenilor țării gazdă, în practică două treimi din ele recurgeau la detașați în străinătate pentru administrarea operațiunilor din alte țări.

Strategia de dezvoltare managerială

Strategia de dezvoltare managerială trebuie să ia în calcul gradul în care se poate institui, în toate componentele organizației globale, o perspectivă cu adevărat internațională, prin intermediul unor procese de identificare a aptitudinilor de excepție și a potențialului, al rotației posturilor, al detașărilor speciale, al programelor de învățare la distanță, al formării de management regional sau central, al participării la programe de management organizate de instituții de școlarizare în domeniul afacerilor internaționale, și al asigurării de la centru a proceselor de îndrumare și urmărire a carierei profesionale.

Recrutarea și selecția

Scopul este acela de a alege oamenii potriviți pentru sarcina sau situația în cauză, iar apoi a-i încredința să decidă ce trebuie făcut și cum. În selecția managerilor internaționali, Sparrow (1999a) observă că firmele europene sugerează factorii următori, în ordinea importanței:

- competența tehnică;
- realizările anterioare în țara de origine;
- aptitudinile lingvistice;
- motivația;
- rezistența la stres;
- personalitatea orientată spre îndeplinirea obiectivelor;
- aptitudinile de comunicare.

La această listă, Sparrow adaugă aptitudinile relaționale, adaptabilitatea și flexibilitatea. Tot el este de părere că, atunci când le lipsesc aceste calități, managerii orientați spre realizarea obiectivelor care s-au bucurat de succes în țara de origine pot foarte ușor să eșueze în străinătate. El subliniază că este nevoie de "oameni receptivi și fără prejudecăți, interesați de ideile altora, capabili să edifice relații interumane bazate pe încredere, și sensibili la sentimentele celorlalți".

Managerii internaționali pot fi apreciați nu doar după sensibilitatea lor culturală (capacitatea de a înțelege cultura țării în care se află și de a-și adapta comportamentul în consecință), ci și după capacitatea de a conduce echipe multinaționale. Această însușire

se dobândește și de dezvoltă cel mai bine prin experiență, dar procesul de selecție ar trebui să țină seama și de stabilirea măsurii în care candidații pot exercita calitatea de conducători în situații de diversitate culturală și etnică.

În selectarea persoanelor pentru numirile internaționale, calitățile care trebuie căutate sunt:

- competența în gestionarea diversilor factori menționați mai sus;
- experiența anterioară de lucru în străinătate;
- orice dovadă că valorile persoanei respective sunt în acord cu valorile culturii în care s-ar putea să lucreze; în acest scop se pot folosi așa-numitele "evaluări ale adaptabilității la cultură";
- situația familială – cât de probabil este ca persoana respectivă și soțul/soția sau partenera/partenerul de viață să se adapteze la lucrul în străinătate.

Pentru găsirea unor candidați se poate apela la agențiile de procurare a cadrelor superioare care au renume și legături internaționale, dar companiile globale pot și să se concentreze pe crearea unui corp internațional de cadre apte să administreze operațiunile de la nivel central, dar și disponibile să îndeplinească roluri-cheie în alte țări. Pe lângă aceasta, ar putea să-și creeze baze de date interne și sisteme de evidență care să le permită să identifice persoanele potrivite pentru detașări în străinătate la niveluri manageriale inferioare.

Planificarea carierei

Pentru a oferi oamenilor experiența necesară și a le urmări progresele, se pot concepe programe de planificare și dezvoltare a carierei. Strategiile de planificare a carierei trebuie să analizeze cum poate fi instituită în toate componentele organizației o perspectivă cu adevărat internațională, prin intermediul unor procese de identificare a aptitudinilor de excepție și a potențialului, al rotației posturilor, al detașărilor speciale, al programelor de învățare la distanță, al formării de management regional sau central, al participării la programe de management organizate de instituții de școlarizare în domeniul afacerilor internaționale, și al asigurării de la centru a proceselor de îndrumare și urmărire a carierei profesionale.

Dezvoltarea angajaților internaționali

Dezvoltarea angajaților internaționali are ca obiect să le ofere angajaților provenienți din țara de origine, țara gazdă și țările terțe, posibilitatea de a deveni mai eficace în activitatea curentă de muncă pe care o depun într-o țară străină. De asemenea, are ca scop să dezvolte competențele necesare pentru înaintare carierală, fie în cadrul organizației locale, fie la nivel internațional, și, pe ansamblu, de a asigura organizației, din punct de vedere numeric și calitativ, cadrele manageriale de care este probabil să aibă nevoie pentru administrarea viitoare a unor operațiuni globale sau în mai multe țări.

Abordările și metodele de bază pentru formularea și implementarea strategiilor și programelor de dezvoltare a angajaților internaționali se vor orienta, în general, după

principiile descrise în partea a patra a acestui manual. Dar va trebui să se țină cont de factorii diversității culturale și de acțiunea diverselor sisteme legale, politice, sociale și de valori, precum și de gradul în care formarea profesională se cere lăsată la nivel de inițiative locale sau dirijată de la centru.

Factorii culturali

Factorii care vor influența modul în care se asigură formarea profesională în mai multe țări sau la nivel internațional sunt:

- *factorii legali* – cerințele legale locale relative la asigurarea posibilităților de formare, fără discriminare pe motive de rasă, sex sau religie;
- *factorii politici* – sistemul național de educație și pregătire profesională, inclusiv sprijinirea tinerilor, formarea vocațională și înlesnirile pentru continuarea studiilor;
- *factorii sociali* – optica națională asupra învățării și formării, inclusiv importanța relativă atribuită formării cu și fără scoatere din muncă, însemnătatea continuării studiilor și a diplomelor universitare și post-universitare;
- *sistemele de valori* – factorii culturali care influențează modul cum învață oamenii.

Abordare locală sau centrală?

Abordarea uzuală este cedarea către filiala sau unitatea de lucru din străinătate, a responsabilității pentru formarea cetățenilor țării gazdă în domeniul aptitudinilor necesare pentru postul ocupat. Dar se poate recurge și la emiterea unor directive de politică centrală în materie de formare, la asigurarea unui serviciu de consultanță, la instruirea managerilor locali în domeniul formării (de exemplu, aptitudini de îndrumare metodică) și la auditarea de la centru a eficacității sistemelor locale de formare.

Administrarea personalului detașat în străinătate

Managementul personalului care lucrează în străinătate reprezintă, probabil, unul dintre cele mai dificile aspecte ale managementului internațional al personalului. Datele de cercetare din domeniu sugerează că rata de eșec a angajaților detașați în străinătate poate să fie ridicată. După Scullion (1995), multinaționalele britanice înregistrează rate mai scăzute de eșec al personalului detașat în străinătate, decât companiile din Statele Unite, deoarece:

- sunt de părere că au politici de personal mai eficace în ceea ce-i privește pe angajații detașați în străinătate;
- se acordă mai mare atenție selecției personalului detașat în străinătate;
- experiența internațională este mai bine pusă în valoare;
- se consideră că, în comparație cu omologii lor americani, managerii britanici manifestă în mai mare măsură o optică internațională.

Pentru maximizarea succesului în dificila sarcină a administrării personalului detașat în străinătate, este necesar să se acorde mare atenție următoarelor considerente: analize preliminare realiste, monitorizarea progresului, repatriere și remunerare.

Analize preliminare realiste

În cadrul interviurilor cu candidați din afara organizației și când se stă de vorbă cu personalul intern despre posibilitatea unei detașări în străinătate, este recomandabil să se ofere o analiză preliminară realistă a sarcinilor postului și a circumstanțelor în care urmează să fie îndeplinite. În această etapă este de asemenea necesar ca oamenii să fie informați despre oportunitățile pe care le vor avea pentru dezvoltarea carierei în străinătate și la sediu, despre remunerare și pachetul avantajelor nesalariale, inclusiv sporurile și indemnizațiile pentru munca în străinătate, despre dreptul la concedii în țară și dreptul la penale etc. (vezi capitolul 45), despre modul în care li se vor urmări progresele și ajutorul care li se va pune la dispoziție de la centru.

Pregătirea

Pregătirea pentru o detașare în străinătate trebuie să acopere familiarizarea culturală – buna cunoaștere și înțelegere a culturii țării în care urmează să lucreze persoana în cauză (denumită uneori “aculturalizare”), precum și metode prin care se asigură capacitatea persoanei respective de a conduce și a munci în cadrul unor echipe multinaționale.

Monitorizarea progreselor

Progresele înregistrate de personalul detașat în străinătate trebuie analizate regulat, cu ajutorul unor procese de management al performanței, așa cum se arată în partea a șaptea a acestui manual. Companii cum ar fi 3M și AT&T, de exemplu, își numesc la centru “sponsori de carieră”, care țin legătura cu detașații în străinătate și acționează ca mentori și sfătuitoari atunci când este necesar.

Repatrierea

Cercetarea întreprinsă de Johnston (1991) a dus la concluzia că problema cea mai mare pe care o întâmpină companiile internaționale cu angajați detașați în străinătate este reintegrarea lor după revenirea acasă. Principalele nemulțumiri exprimate de aceștia au fost absența unui statut clar, pierderea autonomiei, absența unei direcții clare în carieră și nerecunoașterea adecvată a experienței în străinătate. Prin urmare, este absolut esențial să se conceapă politici care să rezolve această problemă.

Partea III

Comportamentul organizațional

Oamenii își îndeplinesc rolurile în cadrul unor sisteme complexe denumite organizații. Studiul comportamentului organizațional are ca obiect modul în care acționează oamenii din organizații, individual și în grup și modul în care funcționează organizațiile în termenii structurii și proceselor lor. Toți managerii și specialiștii de RU au în obiectul de activitate influențarea comportamentului în direcții care să ducă la satisfacerea necesităților întreprinderii. Prin urmare, este important să fie înțelese procesele și aptitudinile organizaționale, în analiza și diagnosticul modelelor de comportament organizațional. Așa cum spuneau Nadler și Tushman (1980):

Managerul trebuie să fie capabil să înțeleagă modelele de comportament observate, pentru a putea prevedea în ce direcție se va deplasa comportamentul (mai ales în lumina acțiunii manageriale) și să utilizeze această cunoaștere pentru a controla comportamentul manifestat de-a lungul timpului. Acțiunea managerială eficientă impune ca managerul să fie capabil să diagnosticheze sistemul în care muncește.

Această parte a manualului își propune să descrie un set fundamental de concepte și să ofere instrumentele teoretice care să le permită specialiștilor de RU să diagnosticheze comportamentul organizațional și să ia măsurile cuvenite. Acest scop este realizat prin prezentarea, la început (capitolul 9), a unei analize generale privind caracteristicile indivizilor încadrați în muncă. Conceptele motivării și angajamentului asumat individual sunt apoi analizate în capitolele 10 și 11, înainte de analiza generală, în capitolul 12, a modurilor în care funcționează organizațiile – structurile formale și cele informale – și a modului în care muncesc oamenii împreună în cadrul grupurilor. În sfârșit, factorii culturali care influențează comportamentul organizațional sunt abordați în capitolul 13.

Capitolul 9

Caracteristicile oamenilor

Pentru a putea gestiona în mod eficace forța umană, este necesar să fie înțeleși factorii care influențează modul cum se comportă oamenii în mediul de muncă. Aceasta presupune să se ia în considerare caracteristicile fundamentale ale ființei umane, așa cum vor fi analizate în acest capitol în următoarea succesiune de idei:

- *diferențele individuale* – determinate de abilitățile, gradul de inteligență, personalitatea, formația și proveniența culturală, sexul și rasa individului;
- *atitudinile* – cauze și moduri de manifestare;
- *influențele asupra comportamentului* – personalitatea și atitudinile;
- *teoria atribuirii* – cum ne formăm părerile despre oameni;
- *orientarea* – abordările pe care le adoptă oamenii în mediul de muncă;
- *rolurile* – rolurile pe care le joacă oamenii în cadrul activității de muncă.

Diferențele individuale

Managementul forței de muncă ar fi mult mai ușor dacă toată lumea ar fi la fel, dar firește, oamenii se deosebesc între ei prin capacități, grad de inteligență, personalitate, pregătire și proveniență culturală (mediul în care au fost crescuți), așa cum se va vedea mai jos. Sexul, rasa și existența unui handicap sunt factori suplimentari ce se cer luați în considerare. Foarte important, nevoile și dorințele indivizilor sunt și ele diferite, adesea în mod fundamental, iar acest lucru le influențează motivațiile, așa cum se va vedea în capitolul următor.

Categoriile specifice în cadrul cărora pot să varieze caracteristicile personale au fost clasificate de Mischel (1968) după cum urmează:

- *competențele* – capacitățile și aptitudinile;
- *noțiunile conceptuale ("constructurile")* – cadrul conceptual care guvernează modul în care percep oamenii mediul înconjurător;
- *așteptările* – la ce au învățat oamenii să se aștepte în privința comportamentului propriu și a comportamentului celorlalți;

- *valorile* – ce consideră oamenii că este important;
- *planurile autoimpuse* – obiectivele pe care și le stabilesc oamenii și planurile pe care le fac pentru atingerea lor.

Variabilele conjuncturale sau situaționale includ tipul muncii pe care o depun indivizii; cultura, climatul și stilul managerial din organizație, respectiv grupul social în care muncesc indivizii; "grupul de referință" folosit de oameni pentru a face comparații (de exemplu, compararea condițiilor de muncă între două categorii de angajați).

Capacitatea

Capacitatea este însușirea care face posibilă o acțiune. Capacitățile au fost analizate de Burt (1954) și Vernon (1961), care le-au clasificat în două mari categorii:

- *V:ed* – care reprezintă capacitățile verbale, numerice, de memorie și raționament;
- *K:m* – care reprezintă capacitățile de orientare în spațiu și mecanice, precum și aptitudinile perceptuale (de memorare) și motorii legate de executarea operațiilor fizice, cum ar fi coordonarea între ochi și mână și dexteritatea mentală.

De asemenea, se mai sugerează că toate aceste capacități sunt depășite ca influență de factorul "g" al gradului general de inteligență, care determină majoritatea variațiilor de performanță.

Clasificări alternative au fost propuse de:

- Thurstone (1940) – capacitatea de orientare în spațiu, viteza de percepție, capacitatea numerică (de a lucra cu cifre), înțelesul verbal, memoria, fluența în exprimare și judecata deductivă;
- Gagne (1977) – aptitudini intelectuale, aptitudini cognitive (de înțelegere și învățare), aptitudini verbale și motorii;
- Argyle (1989) – aptitudini de judecată rațională, aptitudini de creativitate și aptitudini sociale.

Inteligența

Inteligența a fost definită ca fiind:

- "capacitatea de a rezolva probleme, de a aplica principii, de a face deducții și de a sesiza relații" (Argyle, 1989);
- "capacitatea de gândire și raționament abstract cu o gamă diversă de conținuturi și mijloace de comunicare" (Toplis et al., 1991);
- "capacitatea de a prelucra informații" (Makin et al., 1996);
- "ceea ce se măsoară cu testele de inteligență" (Wright și Taylor, 1970).

Ultima definiție, deși tautologică, nu este deloc malițioasă. Ca definiție de lucru, poate fi corelată cu aspectele specifice ale judecății raționale, deducției, cogniției (cunoaștere, concepție) și percepției (înțelegere, recunoaștere), pe care încearcă să le măsoare testele de inteligență.

Gradul general de inteligență, așa cum s-a spus mai sus, constă dintr-o serie de capacități mentale care îi oferă unei persoane posibilitatea de a executa cu succes o mare varietate de sarcini intelectuale care utilizează facultatea de a ști și cea de a raționa. A fost utilizată metoda matematică a analizei factoriale, pentru a se stabili elementele constitutive ale inteligenței, cum ar fi factorii multipli ai lui Thurstone (1940) enumerați mai sus. Dar nu există un acord unanim printre psihologi în privința a ceea ce reprezintă factorii, și nici măcar dacă există sau nu ceva care să poată fi numit "grad general de inteligență".

O abordare alternativă a analizei inteligenței a fost propusă de Guilford (1967), care face distincție între cinci tipuri de activitate mentală: gândire, rememorare, producție divergentă (rezolvare a problemei care conduce la soluții neașteptate și originale), producție convergentă (rezolvare a problemei care conduce la singura soluție corectă) și evaluare.

Personalitatea

Definiție

După Toplis et al., noțiunea de personalitate este atotcuprinzătoare, referindu-se la comportamentul individului și la modul cum este organizat și coordonat acest comportament când individul interacționează cu mediul. Personalitatea poate fi descrisă în termenii trăsăturilor sau tipurilor de personalitate.

Conceptul trăsăturilor de personalitate

Personalitatea poate fi definită ca fiind suma relativ stabilă și durabilă în timp a acelor aspecte care deosebesc un individ de alți indivizi. Acesta este conceptul "trăsăturilor", care reprezintă predispozițiile spre anumite tipuri de comportament într-o varietate de situații diferite. Prezumția că oamenii rămân consecvenți în modul în care manifestă aceste trăsături constituie baza pe care se fac predicții privind comportamentul lor viitor. Cu toții atribuim trăsături oamenilor din jurul nostru, în încercarea de a înțelege de ce se comportă așa cum se comportă. Cum bine spune Chell (1987): "Acest proces cognitiv pune o oarecare ordine în ceea ce altfel ar părea să fie comportamente absurde și incoerente. Prin urmare, trăsăturile ar putea fi văzute ca sisteme de clasificare, utilizate de indivizi pentru a înțelege comportamentul altor oameni și propriul lor comportament."

Așa-numitele cinci mari trăsături de personalitate, așa cum au fost definite de Deary și Matthews (1993), sunt:

- *caracterul nevrotic* – anxietate, deprimare, ostilitate, stângăcie, impulsivitate, vulnerabilitate;
- *caracterul extravertit* – căldură, spirit gregar, asertivitate, activitate, entuziasm, emoții pozitive;
- *sinceritatea* – sentimente, acțiuni, idei, valori;
- *caracterul agreabil* – încredere, franchețe, altruism, disponibilitatea de a îndeplini dorințele altora, modestie, înclinație spre tandrețe;
- *conștiințiozitatea* – competență, ordine, simțul datoriei, străduință, autodisciplină, atenție deliberată.

Un instrument larg utilizat pentru evaluarea trăsăturilor este testul 16PF conceput de Cattell (1963). Teoria trăsăturilor de personalitate a fost, însă, atacată de autori cum ar fi Mischel (1981), Chell (1985) și Harre (1979). Principalele critici aduse acestor teorii au fost:

- Oamenii nu demonstrează neapărat aceeași trăsătură în situații diferite, și nici măcar aceeași trăsătură în situații identice. Indivizi diferiți s-ar putea să manifeste consecvență în privința anumitor trăsături și variabilitate considerabilă în privința altor trăsături.
- Teoria clasică a trăsăturilor, așa cum a fost formulată de Cattell (1963), presupune că manifestarea comportamentului specific unei trăsături este independent de situație și de persoanele cu care interacționează individul – această ipoteză este discutabilă, dat fiind că, de regulă, comportamentul specific unei trăsături se manifestă ca răspuns la anumite tipuri de situații.
- Atribuțiile unei trăsături sunt un produs al limbajului – sunt instrumente concepute pentru a vorbi despre oameni, și nu sunt descrise, în general, în termeni de comportament.

Teorii ale tipului de personalitate

Teoria tipologică identifică mai multe tipuri de personalitate, care pot fi folosite pentru a-i categorisi pe oameni și pot da baza de concepție a unui test de personalitate. Tipurile pot fi corelate cu descrieri ale unor trăsături diferite de personalitate.

Una dintre cele mai des utilizate teorii tipologice este cea a lui Jung (1923), care a identificat patru preferințe majore ale ființei umane:

- în relațiile cu alți oameni: extraversiunea sau introversiunea;
- în culegerea informațiilor – a sesiza (recursul la date concrete, care pot fi verificate obiectiv) sau a intui (a genera informații prin judecată intuitivă);
- în utilizarea informațiilor – a gândi (punerea accentului pe analiză logică, în luarea deciziilor) sau a simți (luarea deciziilor pe baza valorilor și convingerilor interioare);
- în luarea deciziilor – a percepe (culegerea tuturor informațiilor relevante înainte de a lua o decizie) sau a judeca (rezolvarea chestiunii fără a mai aștepta un volum mare de date).

Această teorie a personalității stă la baza testelor de personalitate din categoria Indicatorilor Tipologici de Personalitate Myers-Briggs.

Eysenck (1953) a elaborat o tipologie bine cunoscută, identificând trei trăsături de personalitate – caracterul extravertit/introvertit, caracterul nevrotic și caracterul psihotic – și a clasificat oamenii ca fiind extravertiți sau introvertiți stabili sau instabili. De exemplu, un introvertit stabil este o persoană pasivă, prudentă, stăpănită și reflexivă, în timp ce un extravertit stabil este o persoană vivace, expansivă, receptivă și sociabilă.

Așa cum observă Makin et al. (1996), studiile care utilizează tipurile de personalitate pentru a prevedea comportamentele legate de muncă sunt mai puțin uzuale și se pot dovedi dificil de interpretat: "În general vorbind, ar fi cinstit să spunem că nivelul lor de predictibilitate este același cu cel al criteriilor având la bază trăsăturile."

Influența formației și a culturii

Diferențele individuale pot fi un rezultat al diferențelor de formație dintre indivizi – prin "formație" înțelegând mediul și cultura în care au fost crescuți și trăiesc în prezent.

Levinson (1978) este de părere că "structura vieții individului" este modelată de trei tipuri de evenimente exterioare:

- mediul socio-cultural;
- rolurile pe care le joacă și relațiile pe care le are;
- posibilitățile și constrângerile care le permit sau îi inhibă să-și exprime și să-și dezvolte personalitatea.

Diferențe rezultate din sexul sau rasa individului sau existența unui handicap

Este inutil, periculos și insultător să se facă prezumții asupra unor diferențe inerente între oameni în temeiul sexului lor, a rasei sau a gradului de handicap. Dacă există diferențe în comportamentul profesional, acestea sunt mai susceptibile să apară din motive ce țin de mediu și cultură, și nu din cauza unor diferențe între caracteristicile personale fundamentale. Indubitabil că mediul de muncă influențează sentimentele și comportamentele pentru fiecare dintre aceste categorii. Cercetarea citată de Arnold et al. (1991) a stabilit că femeile angajate în muncă, luate ca întreg, "sunt supuse la un grad mai mare de stres zilnic, insatisfacție conjugală și teamă de bătrânețe și sunt mai puțin susceptibile să-și manifeste deschis sentimentele de mânie decât femeile casnice sau bărbații". Minoritățile etnice constată uneori că procesul de selecție le defavorizează în mod subiectiv, că probabilitățile de promovare le rămân scăzute și că sunt supuse la diverse alte forme de discriminare, mai evidente sau mai subtile. Comportamentul persoanelor cu handicap poate să fie afectat și de faptul că nu li se oferă șanse egale. Există, firește, prevederi legislative împotriva discriminării din toate aceste categorii, dar acest lucru nu poate împiedica forțele mai bine mascate de prejudecată.

Atitudinile

O atitudine poate fi definită, în sens larg, ca fiind un mod deja adoptat de gândire. Atitudinile sunt evaluatoare. Conform definiției date de Makin et al. (1996), "Orice atitudine conține o evaluare, în sensul că decide dacă lucrul la care se referă este agreat sau neagreat." Atitudinile se formează prin experiență, dar sunt mai puțin stabile decât trăsăturile și pot să se modifice, pe măsură ce apar noi experiențe sau sunt absorbite anumite influențe. În cadrul organizațiilor, ele sunt influențate de factorii culturali (valori și norme), de comportamentul managerilor (stilul managerial), de politici cum ar fi cele referitoare la remunerare, recunoaștere, promovare și calitatea vieții profesionale și de înăfrurirea "grupului de referință" (grupul cu care se identifică un individ).

Influențe asupra comportamentului la locul de muncă

Factori care influențează comportamentul

Comportamentul la locul de muncă depinde atât de caracteristicile personale (personalitate și atitudine), cât și de situația în care muncesc oamenii. Acești factori interacționează, iar o asemenea teorie a comportamentului este denumită uneori "interacționism". Din

cauza procesului de interacțiune respectiv și din cauză că există atât de multe variabile în materie de caracteristici personale și de situații, comportamentul este greu de analizat și de prevăzut. Se presupune în general că atitudinile sunt cele care determină comportamentul, dar nu există o nici o legătură atât de directă cum crede aproape toată lumea. Așa cum observă Arnold et al. (1991), dovezile aduse de cercetare arată că: "Sentimentele și convingerile pe care susțineau că le au oamenii în legătură cu ceva sau cineva nu păreau să aibă decât o vagă legătură cu modul în care se comportau față de acel ceva sau cineva."

Comportamentul va fi influențat de percepțiile individului în legătură cu situația în care se află. Termenul de climat psihologic a fost avansat de James și Sells (1981), pentru a descrie modul în care percepțiile oamenilor asupra unei situații îl conferă acesteia importanță și semnificație psihologică. Cei doi autori sugerează că variabilele de mediu cele mai importante sunt:

- caracteristicile rolului, cum ar fi ambiguitatea și caracterul conflictual (vezi ultima parte a acestui capitol);
- caracteristicile postului, cum ar fi autonomia și gradul de dificultate;
- comportamentele de conducător, inclusiv concentrarea pe obiective și facilitarea muncii;
- caracteristicile grupului de muncă, inclusiv cooperarea și spiritul amical;
- politicile organizaționale care îi afectează direct pe oameni, cum ar fi sistemul de remunerare.

Teoria atribuirii – cum ne formăm opiniile despre oameni

Modul în care îi percepem pe oameni în mediul de muncă și ne formăm opinii asupra lor poate fie explicat prin teoria atribuirii, care se referă la stabilirea cauzelor din care se produc evenimentele. Facem o atribuire atunci când percepem și descriem acțiunile altor oameni și încercăm să ne dăm seama de ce s-au comportat așa cum s-au comportat. Putem face atribuirii și în legătură cu propriul nostru comportament. Heider (1958) a subliniat că: "În viața de zi cu zi, toți ne formăm idei despre ceilalți oameni și despre situațiile sociale. Interpretăm acțiunile altor oameni și prevedem ce anume vor face în anumite circumstanțe."

Când atribuim anumite cauze acțiunilor altor oameni, facem diferența între ceea ce poate să realizeze persoana respectivă și efectul influenței exercitate de mediu. O cauză personală, indiferent dacă persoana respectivă are rezultate bune sau nu, ar putea fi, de exemplu, cantitatea de efort depusă, în timp ce o cauză situațională ar putea fi dificultatea extremă a sarcinii executate. Kelley (1967) este de părere că există patru criterii pe care le aplicăm pentru a decide dacă un comportament poate fi atribuit mai degrabă unor cauze personale decât unor cauze exterioare (situaționale):

- *caracterul distinctiv* – comportamentul poate fi deosebit de comportamentul altor persoane în situații similare;
- *consensul* – dacă și alte persoane admit că acel comportament este determinat de o oarecare caracteristică personală;
- *consecvența în timp* – dacă acel comportament este unul repetat;

- *consecvența în modalitate* (adică maniera în care se face un lucru) – dacă acel comportament este repetat în situații diferite.

Teoria atribuirii se ocupă și de modul în care oamenii își atribuie lor înșile succesul sau insuccesul. Cercetarea întreprinsă de Weiner (1974) și de alții a arătat că atunci când oamenii cu nevoi puternice de realizare se bucură de succes, aceștia obișnuiesc să pună acest lucru pe seama unor factori interni, cum ar fi capacitatea proprie și efortul depus. Cei cu nevoi mari de realizare au tendința să nu atribuie nereușita incapacității, ci efortului insuficient. Cei cu nevoi de realizare scăzute au tendința să nu coreleze reușita cu efortul, ci să-și pună eșecurile pe seama incapacității.

Orientarea în muncă

Teoria orientării examinează factorii instrumentali, adică factorii care servesc drept mijloace în direcționarea opțiunilor pe care le fac oamenii relativ la munca lor. O orientare este un principiu organizatoric central, care stă la baza încercărilor oamenilor de a da un sens vieții lor. Relativ la muncă, așa cum arăta Guest (1984): "O orientare este o tendință persistentă de a căuta anumite scopuri și recompense rezultate din muncă, tendință care există independent de natura muncii și de conținutul muncii." Abordarea din perspectiva orientării accentuează rolul mediului social ca factor hotărâtor în determinarea motivației.

Teoria orientării a fost elaborată în principal pe baza cercetărilor de teren întreprinse de sociologi, și mai puțin ca urmare a studiilor de laborator desfășurate de psihologi. Goldthorpe et al. (1968) au studiat lucrători profesioniști și semi-profesioniști din Luton și, în cadrul concluziilor trase, au evidențiat importanța orientării instrumentale, respectiv o optică asupra muncii ca mijloc pentru atingerea unui scop, un context care îți permite să câștigi bani și să cumperi bunuri și servicii pentru subzistență și relaxare. După Goldthorpe, lucrătorul "înstărit" interviu de echipa de cercetare prețuia munca mai ales din motive extrinseci.

În cercetarea derulată în rândul muncitorilor de fabrică din Peterborough, Blackburn și Mann (1979) au identificat o gamă mai largă de orientări. Cei doi sunt de părere că, în situații diferite, ar putea intra în joc orientări diferite, cu grade variate de influență. Faptul că muncitorii nu aveau în practică aproape deloc de ales în privința a ceea ce făceau contribuia la amplificarea acestei diversități – orientările lor erau influențate de posibilitatea sau imposibilitatea de a alege, iar aceasta însemna că ar putea fi obligați să accepte orientări alternative.

Blackburn și Mann au confirmat însă că remunerarea era un domeniu esențial de preferință, primele cinci preferințe fiind:

1. remunerarea;
2. siguranța locului de muncă;
3. colegii de muncă;
4. satisfacția intrinsecă a muncii;
5. autonomia.

Cei doi autori observă că: "A reieșit în mod evident o obsesie a salariilor ... De asemenea, larg răspândită era și o preocupare de a reduce la minimum sarcinile de muncă neplăcute."

În mod surprinzător, poate, ei au indicat și că preferința cea mai persistentă dintre toate era cea pentru munca în aer liber, "o năzuință destul de evidentă pentru o combinație de aer curat și libertate".

Roluri

Când se confruntă cu o situație, indiferent de ce natură, de exemplu îndeplinirea sarcinilor de muncă ale unui post, oamenii trebuie să interpreteze un rol, pentru a putea gestiona situația respectivă. Este ceea ce poartă uneori denumirea de "model al gestionării situației prin acțiune interpretativă". Așa cum este descris de Chell (1985), modelul arată că: "Persoana trebuie să acționeze în cadrul unor situații – situațiile sunt guvernate de reguli, iar modul în care se comportă o persoană este adesea dictat de aceste reguli dobândite social. Prin urmare, persoana adoptă un rol adecvat pentru a avea o conduită eficientă în cadrul situației date."

În mediul de muncă, termenul de *rol* descrie "partitura" pe care trebuie s-o "interpreteze" oamenii în îndeplinirea cerințelor postului. Prin urmare, rolurile indică formele specifice de comportament necesare pentru a executa o anumită sarcină sau un anumit grup de sarcini, pe care le presupune un *post* sau o *lucrare*. Un profil al rolurilor de muncă definește în primul rând cerințele relative la modul cum trebuie executate sarcinile, și nu sarcinile de muncă în sine. Acest profil se poate referi la aspectele generale de conduită, mai ales în ceea ce privește conlucrarea cu alții și stilurile manageriale. Așadar, se poate face o distincție clară între o *descriere a postului*, care enumeră pur și simplu principalele sarcini pe care trebuie să le execute ocupantul, și un *profil al rolurilor*, care se referă mai mult la aspectele comportamentale ale muncii și la rezultatele pe care se cere să le obțină individul când joacă un anumit rol. Conceptul rolului scoate în evidență faptul că, într-un anumit sens, la locul de muncă oamenii se află întotdeauna într-o postură actoricească, adică nu se rezumă doar la a recita niște replici, ci le interpretează în funcție de propriile percepții despre cum ar trebui să se poarte în contextul în care muncesc, mai ales relativ la interacțiunile lor cu alți oameni.

Rolul pe care îl adoptă individul la locul de muncă – și în alte locuri – există, prin urmare, prin raportare la alți oameni, deci e vorba de un set de roluri. Acești oameni au anumite așteptări în privința rolului jucat de individ, iar dacă performanța lui se ridică la înălțimea așteptărilor, se cheamă că și-a jucat rolul cu succes. Performanța în îndeplinirea unui rol este un produs al situației în care se află individul (contextul organizațional și dirijarea sau influența exercitată de sus sau din altă parte a organizației) și al propriilor sale aptitudini, competențe, atitudini și trăsături de personalitate. Factorii situaționali sunt și ei importanți, dar rolul pe care îl interpretează individul poate în același timp să-i modeleze și să-i exprime personalitatea. Stresul și performanța necorespunzătoare rezultă atunci când rolurile sunt ambigue, suferă de incompatibilitate sau intră în conflict unele cu altele.

Ambiguitatea rolului

Când individului nu-i este clar în ce constă rolul său, ce se așteaptă de la el sau cât de bine reușește să facă ceea ce se așteaptă de la el, riscă să devină nesigur sau să-și piardă încrederea în sine.

Incompatibilitatea între elementele rolului

Stresul și performanța slabă pot avea drept cauză faptul că rolurile conțin elemente incompatibile, ca atunci când există o contradicție între ce așteaptă alți oameni de la rolul respectiv și ceea ce crede individul că se așteaptă de la el.

Conflictul între roluri

Conflictul de rol rezultă atunci când, deși rolurile sunt clar definite și nu există incompatibilitate între așteptări, individul trebuie să joace două roluri antagoniste. De exemplu, poate să apară un conflict între rolurile individului la locul de muncă și rolurile din familie.

Implicații pentru specialiștii de RU

Pentru specialiștii de RU, principalele implicații ale factorilor care îi influențează pe oameni la locul de muncă sunt după cum urmează:

- *Diferențele individuale* – atunci când se definesc posturi, se pregătesc programe de formare, se face evaluarea și consilierea personalului, se elaborează sisteme de recompensare și se rezolvă plângerile și problemele disciplinare, este necesar să se țină cont că oamenii sunt diferiți. Ceea ce satisface năzuințele cuiva nu e obligatoriu să le satisfacă și pe ale altcuiva. Capacitățile, aptitudinile și inteligența variază între limite foarte largi și trebuie manifestată o atenție deosebită în distribuirea oamenilor potrivit pe posturile potrivite și în a le oferi formarea profesională potrivită. Diferențe există și între personalități și atitudini. Este important să existe o concentrare pe modalitățile de gestionare a diversității, așa cum se arată în capitolul 55. Acestea trebuie să țină cont de diferențele individuale, care vor cuprinde și toate problemele aferente angajării femeilor, a persoanelor din grupuri etnice diferite, a persoanelor cu handicap și a vârstnicilor.
- *Personalitățile nu trebuie judecate simplist*, pe baza unor clișee. Oamenii sunt ființe complexe, care se schimbă, și trebuie ținut cont de acest lucru. Pentru specialiștii de RU și pentru manageri, în general, problema constă în faptul că, deși trebuie să accepte și să înțeleagă aceste diferențe și să le ia în întregime în considerare, în ultimă instanță trebuie să acționeze pe baza dezideratului de a le adapta la cerințele situației, adică, în esență, la ceea ce are nevoie organizația să realizeze. Și întotdeauna va exista o limită a gradului în care o organizație, care se bazează pe efortul colectiv pentru a-și atinge scopurile, poate să se adapteze la nevoile specifice ale oamenilor. Organizația trebuie să înțeleagă însă că presiunile pe care le exercită asupra oamenilor pot să conducă la stres, devenind astfel contraproductive.
- *Judecățile despre oameni* (teoria atribuirii) – toți facem presupuneri în legătură cu motivele altor oameni și încercăm să stabilim cauzele comportamentului lor. Trebuie să fim atenți însă să nu venim cu judecăți simpliste în privința cauzalității (respectiv ce anume a motivat comportamentul cuiva), atât pentru noi înșine, cât și în privința altora, mai ales atunci când facem evaluări ale performanței.

- *Teoria orientării* – însemnătatea teoriei orientării constă în faptul că accentuează importanța pe care o are efectul factorilor de mediu asupra motivației de a munci.
- *Teoria rolurilor* – teoria rolurilor ne ajută să înțelegem necesitatea de a clarifica împreună cu indivizii ce anume se așteaptă de la ei în termeni comportamentali și să ne asigurăm că, atunci când definim posturi, acestea nu conțin elemente incompatibile. De asemenea, trebuie să fim conștienți de potențialul de conflict între roluri, astfel încât să se poată lua măsuri de reducere la minimum a stresului.

Capitolul 10

Motivația

Toate organizațiile încearcă să afle ce trebuie făcut pentru a ajunge, prin oameni, la niveluri susținute de înaltă performanță. Aceasta înseamnă să se acorde o atenție mărită modului optim în care pot fi motivați angajații, prin mijloace cum ar fi stimulentele, recompensele, atribuțiile de conducere și, foarte important, prin munca pe care o fac și contextul organizatoric în care depun această muncă. Scopul, firește, este de a se crea procese de motivare și un mediu de muncă apte să contribuie la siguranța că angajații aduc rezultate conforme cu așteptările conducerii manageriale.

Teoria motivației examinează procesul motivației: explică de ce se comportă oamenii în muncă așa cum se comportă, din punctul de vedere al eforturilor depuse și al direcției în care acționează, și descrie ce pot face organizațiile pentru a-i încuraja pe oameni să-și aplice eforturile și capacitățile în moduri care nu numai să le satisfacă necesitățile proprii, ci și să promoveze pe mai departe realizarea obiectivelor organizației.

Din păcate, abordările motivației sunt mult prea adesea întemeiate pe ipoteze simpliste asupra modului în care funcționează. Procesul motivației este mult mai complex decât crede foarte multă lume. Oamenii au nevoi diferite, își fixează obiective diferite pentru satisfacerea acestor nevoi și întreprind acțiuni diferite pentru realizarea obiectivelor. E greșit să presupunem că pentru toți oamenii e valabilă una și aceeași abordare a motivației. Iată de ce sunt simpliste ipotezele pe care se bazează credința în virtuțile remunerării după performanță, ca mijloc de asigurare a unui stimulent motivațional. Practicile motivaționale au șanse maxime să funcționeze cu eficacitate dacă se bazează pe o înțelegere corectă a elementelor motivației. Prin urmare, capitolul de față:

- definește procesul de motivare;
- analizează mai în profunzime diversele teorii ale motivației care explică și amplifică procesul de bază;
- examinează implicațiile practice ale teoriilor motivației.

Procesul de motivare

Ce este *motivația*? Un motiv este o rațiune de a face ceva. Motivația se referă la factorii care îi influențează pe oameni să se comporte în anumite moduri. Cele trei componente ale motivației, după Arnold et al. (1991), sunt:

- *direcția* – ce anume încearcă să facă o persoană;
- *efortul* – cât de intens încearcă;
- *persistența* – cât timp continuă să încerce.

Motivarea oamenilor înseamnă a-i determina să se deplaseze în direcția în care dorim să se deplaseze pentru obținerea unui anumit rezultat. A te motiva pe tine însuși presupune să-ți stabilești de unul singur direcția de înaintare, după care să adopți o cale de acțiune care să garanteze că vei ajunge acolo unde ți-ai propus. Motivația poate fi descrisă ca fiind un comportament dirijat spre scopuri. Oamenii sunt motivați atunci când se așteaptă ca o anumită cale de acțiune să-i conducă la atingerea unui scop și obținerea unei recompense prețuite – care să le satisfacă nevoile.

Oamenii bine motivați sunt oameni cu scopuri clar definite, care întreprind acțiuni de la care se așteaptă să-i conducă la atingerea scopurilor respective. Oamenii din această categorie ar putea fi automotivați și, atâta timp cât acest lucru înseamnă că merg în direcția potrivită pentru a realiza ceea ce doresc să realizeze, atunci este cea mai bună formă de motivație. Cei mai mulți dintre noi însă avem nevoie să fim motivați din exterior, într-o măsură mai mare sau mai mică. Organizația ca întreg poate să furnizeze contextul în care se pot atinge niveluri înalte de motivație, prin asigurarea de stimulente și recompense, a satisfacției în muncă și a posibilităților de învățare și dezvoltare. Managerii continuă totuși să aibă o sarcină majoră în a-și utiliza aptitudinile de motivare pentru a-i determina pe oameni să dea tot ce au mai bun și pentru a exploata judicios procesele motivaționale asigurate de organizație. Pentru a putea face acest lucru, este necesar să fie înțeles procesul motivației – cum funcționează și ce tipuri diferite de motivație există.

Un model bazat pe necesități al procesului de motivare este prezentat în figura 10.1. Acest model sugerează că motivația este inițiată de recunoașterea, conștientă sau inconștientă, a necesităților nesatisfăcute. Aceste nevoi creează dorințe de a realiza sau a obține ceva. În continuare, se stabilesc obiective considerate apte să satisfacă aceste necesități și dorințe și se alege o cale de conduită despre care se crede că va duce la atingerea obiectivelor. Dacă obiectivul este atins, necesitatea este satisfăcută și comportamentul este probabil să fie repetat data viitoare când apare o necesitate similară. Dacă obiectivul nu este atins, devine mai puțin probabil ca aceeași acțiune să fie repetată data viitoare. Procesul de repetare a comportamentului sau acțiunilor prin care s-a ajuns la reușită se numește întărire sau legea efectului (Hull, 1951). Acest model a fost însă criticat de Allport (1954), care îi reproșează că ignoră influența așteptărilor și, prin urmare, constituie "hedonism al trecutului".

Tipuri de motivație

Motivația de muncă poate apărea în două moduri. Mai întâi, oamenii pot să se motiveze pe ei înșiși prin căutarea, găsirea și desfășurarea unei munci (sau dându-li-se o muncă) de natură să le satisfacă nevoile sau măcar să-i conducă la a crede că obiectivele lor vor fi îndeplinite. În al doilea rând, oamenii pot fi motivați prin management, cu ajutorul unor metode cum ar fi remunerare, promovare, laudă etc.

Există două tipuri de motivație, conform concepției elaborate inițial de Herzberg et al. (1957):

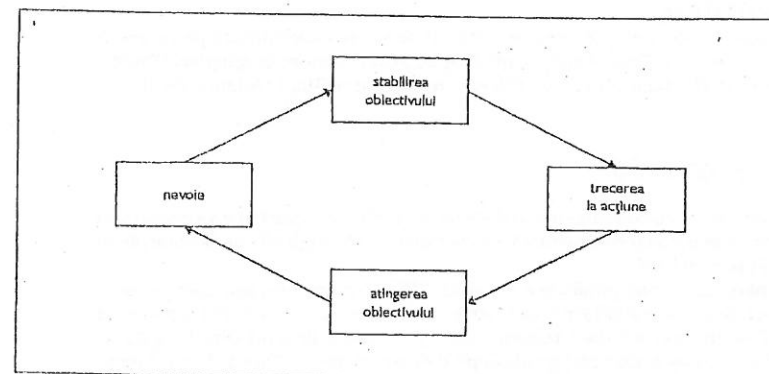


Figura 10.1 Procesul de motivare

- *Motivația intrinsecă* – factorii autodeterminați care îi influențează pe oameni să se comporte într-un mod anumit sau să se deplaseze într-o direcție anumită. Printre acești factori se numără responsabilitatea (sentimentul că munca ta este importantă și că ai puterea de control asupra propriilor tale resurse), autonomia (libertatea de a acționa), posibilitățile de utilizare și dezvoltare a aptitudinilor și capacităților, o muncă interesantă și incitantă, oportunitățile de avansare.
- *Motivația extrinsecă* – ceea ce se face cu oamenii sau pentru ei, în ideea de a-i motiva. Aici intră recompensele, cum ar fi majorările salariale, laudele sau promovarea, și pedepsele, cum ar fi măsurile disciplinare, reținerile din salariu sau criticile.

Factorii de motivare extrinseci pot avea un efect imediat și puternic, dar care nu va dura neapărat în timp. Factorii de motivare intrinseci, care au ca obiect "calitatea vieții profesionale" (o expresie și un curent de abordare care au apărut din acest concept), este probabil să aibă un efect mai profund și mai îndelungat, deoarece provin din structura interioară a individului, nu sunt impuși din afară.

Teoriile motivației

Abordările motivației au la bază teorii ale motivației. Cele mai importante teorii sunt clasificate după cum urmează:

- *Teoria instrumentalității*, care afirmă că recompensele sau pedepsele ("morcovii" și "bețele") servesc drept mijloace spre a-i determina pe oameni să se comporte sau să acționeze în modurile dorite.
- *Teoria conținutului sau substanței de fond*, care se concentrează pe conținutul motivației. Această teorie afirmă că motivația se referă esențialmente la întreprinderea acțiunilor

necesare pentru satisfacerea necesităților și identifică principalele necesități care influențează comportamentul. Teoria necesităților a fost elaborată de Maslow (1954), iar Herzberg (1957), în teoria sa bifactorială, enumeră necesități pe care le denumește "factori de satisfacție".

- *Teoria procesului sau formei de realizare* – această teorie se concentrează pe procesele psihologice care au influență asupra motivației, prin raportare la așteptări (Vroom, 1964), obiective (Latham și Locke, 1979) și percepții ale echității (Adams, 1965).

Teoria instrumentalității

"Instrumentalitatea" este convingerea că dacă facem un lucru, aceasta ne va conduce la un altul. În forma sa cea mai rudimentară, teoria instrumentalității afirmă că oamenii nu muncesc decât pentru bani.

Teoria a apărut în a doua jumătate a secolului XIX, când accentul se punea pe necesitatea de raționalizare a muncii și pe rezultatele economice. Conform teoriei, o persoană este motivată să muncească dacă recompensele și penalizările sunt direct legate de performanța sa de muncă, deci câștigurile depind de o performanță bună. Teoria instrumentalității își are rădăcinile în taylorism, adică metodele de management științific ale lui Taylor (1911), care spunea: "Este imposibil, oricât de mult timp ai încerca, să-i determini pe muncitori să depună un efort mult mai mare decât efortul mediu al celor din jurul lor, cu excepția cazului în care le asiguri o majorare substanțială și permanentă a salariului."

Această teorie are la bază principiul întăririi și așa-numita lege a efectului. Motivația care utilizează această abordare a fost – și continuă să fie – adoptată la scară largă și poate avea succes în anumite circumstanțe. Dar se bazează în exclusivitate pe un sistem de control extern și nu recunoaște o serie întreagă de alte nevoi umane. De asemenea, nu ia în considerare nici faptul că sistemul formal de control poate fi grav afectat de relațiile informale care există între lucrători.

Teoria conținutului (necesităților)

La baza acestei teorii se află convingerea că o necesitate nesatisfăcută creează tensiune și o stare de dezechilibru. Pentru a reface echilibrul, se identifică un obiectiv care satisface necesitatea respectivă și se alege o cale de conduită care să conducă la îndeplinirea acelui obiectiv. În consecință, orice comportament este motivat de necesități nesatisfăcute.

Nu toate necesitățile sunt la fel de importante pentru o persoană, în orice moment dat – unele s-ar putea să asigure un imbold către realizarea unui obiectiv, mult mai puternic decât cel determinat de altele, în funcție de formația anterioară și situația din prezent a individului. Complexitatea sporește și mai mult datorită faptului că relația dintre necesități și obiective nu este niciodată simplă. Aceeași necesitate poate fi satisfăcută de o serie întreagă de obiective diferite și, cu cât necesitatea este mai puternică și de mai lungă durată, cu atât se diversifică gama obiectivelor posibile. În același timp, un singur obiectiv poate satisface mai multe necesități diferite – o mașină nouă asigură un mijloc de transport, dar și posibilitatea de a face impresie în rândul vecinilor.

Teoria necesităților – sau a trebuințelor umane – a fost inițial elaborată de Maslow (1954), care a postulat conceptul ierarhiei trebuințelor considerate fundamentale pentru

personalitatea umană. Modelul bifactorial al lui Herzberg (1957) nu poate fi strict clasificat ca aparținând teoriei necesităților, dar nici nu se poate nega că identifică o serie de nevoi fundamentale.

Pe lângă acestea, Alderfer (1972) și-a elaborat propria teorie ERG, care se referă la nevoia de existență, relaționare și creștere. Cea mai mare influență a avut-o teoria lui Maslow.

Ierarhia trebuințelor (Maslow)

Cea mai faimoasă clasificare a trebuințelor umane este cea formulată de Maslow (1954), care sugerează că există cinci mari categorii de trebuințe aplicabile tuturor oamenilor în general, pornind de la cele bazale, fiziologice, fundamentale și continuând, pe trepte succesive de importanță, cu cele privind siguranța, cele sociale și cele de stimă, pentru a ajunge în final la cea mai importantă trebuință dintre toate: cea de împlinire sau auto-realizare. Ierarhia lui Maslow poate fi descrisă în felul următor:

1. *Trebuințele bazale* – nevoia de aer, hrană, apă și sex.
2. *Trebuințele de siguranță* – nevoia de a fi protejat împotriva pericolelor și împotriva privării de mijloace pentru satisfacerea nevoilor fiziologice.
3. *Trebuințele sociale* – nevoia de dragoste, afecțiune și acceptare ca aparținând unui grup.
4. *Trebuințele de stimă* – nevoia individului de a avea o părere bună despre sine, stabilită și cu baze solide (stima sau respectul față de sine) și de a se bucura de respectul celorlalți (prestigiu). Aceste trebuințe pot fi împărțite în două clase subsidiare: mai întâi, dorința individului de realizare, de a se vedea acceptat social, de a fi sigur pe sine în fața lumii și de a se bucura de libertate și independență; în al doilea rând, dorința de reputație sau statut social, definit ca respect sau stimă din partea altor persoane și manifestat prin recunoaștere, atenție, importanță sau apreciere.
5. *Trebuințele de împlinire personală* (autorealizare/realizare în viață) – nevoia individului de a-și dezvolta potențialitățile și aptitudinile, de a deveni ceea ce consideră că este capabil să devină.

Teoria motivației propusă de Maslow afirmă că, atunci când este satisfăcută o trebuință de rang inferior, devine dominantă cea de la nivelul imediat următor, iar atenția individului se concentrează spre satisfacerea acesteia de rang superior. Nevoia de autorealizare însă nu poate fi niciodată satisfăcută. Maslow spune că "omul este un animal nesîndes-tulat": numai o nevoie nesatisfăcută poate motiva comportamentul, iar nevoia dominantă este factorul primordial de motivare a comportamentului. Pe măsură ce oamenii se deplasează spre vârful ierarhiei trebuințelor, are loc o evoluție psihologică, dar care nu se petrece neapărat sub forma unei progrese directe. Nevoile de rang inferior continuă să existe, chiar dacă temporar în stare latentă ca factori de motivare, iar indivizii revin constant la trebuințe anterior satisfăcute.

Una din implicațiile teoriei lui Maslow este ideea că trebuințele de ordin superior, cele de stimă și autorealizare, dau cel mai puternic impuls spre motivare – forța lor crește după ce au fost satisfăcute, pe când cea a trebuințelor de ordin inferior scade. Dar nu este obligatoriu ca munca pe care o fac să le satisfacă oamenilor nevoile resimțite, mai ales dacă este de rutină sau necalificată.

Ierarhia trebuințelor propusă de Maslow convinge prin atracție intuitivă și a exercitat o foarte mare influență. Pe de altă parte însă nu a fost confirmată prin cercetare empirică și i s-au adus critici pentru vizibila sa rigiditate – oameni diferiți pot avea priorități diferite și este greu de admis că trebuințele oamenilor înaintează progresiv și constant spre vârful ierarhiei. De fapt, însuși Maslow și-a exprimat îndoiala față de valabilitatea ideii de ierarhie strict ordonată.

Teoria procesului

În teoria procesului accentul se pune pe procesele sau forțele psihologice care au efect asupra motivației, ca și asupra nevoilor primare. I se spune și teoria cognitivă, fiindcă are în vedere percepțiile oamenilor asupra mediului lor de muncă și modurile în care îl interpretează și îl înțeleg. După Guest (1992b), teoria procesului oferă o abordare a motivației mult mai relevantă decât teoriile lui Maslow și Herzberg, care, opinează Guest, au fost contrazise de cercetarea extensivă.

Teoria procesului sau cognitivă poate cu siguranță să le fie mai utilă managerilor decât teoria nevoilor, fiindcă le oferă principii orientative mai realiste în privința tehnicilor de motivare. Procesele sunt:

- așteptările (teoria așteptărilor sau "expectanței");
- realizarea obiectivelor (teoria obiectivelor);
- impresiile despre echitate (teoria echității).

Teoria așteptărilor (expectanței)

Conceptul expectanței a făcut inițial parte din teoria valență-instrumentalitate-expectanță (teoria VIE), elaborată de Vroom (1964). Valența reprezintă valoarea, instrumentalitatea este credința că dacă facem un lucru aceasta va duce la alt lucru, iar expectanța este probabilitatea ca o acțiune sau un efort să ducă la un rezultat. Acest concept al expectanței a fost definit mai în detaliu de Vroom după cum urmează:

Acolo unde un individ alege între variante care presupun rezultate incerte, pare evident că purtarea lui este influențată nu numai de preferințele sale pentru fiecare din rezultatele respective, ci și de gradul în care consideră că sunt posibile aceste rezultate. Expectanța se definește ca fiind o convingere momentană privind probabilitatea ca o anumită acțiune să fie urmată de un anumit rezultat. Expectanța poate fi descrisă în termenii gradului de certitudine. Certitudinea maximă este indicată de convingerea subiectivă că acțiunea va fi urmată de rezultatul așteptat, iar certitudinea minimă (sau zero) este indicată de convingerea subiectivă că acțiunea nu va fi urmată de rezultatul respectiv.

Certitudinea așteptărilor poate avea la bază așteptările din trecut (întărire), dar indivizii se confruntă frecvent cu situații noi – o schimbare în atribuțiile postului, în sistemul de remunerare sau în condițiile de muncă, impusă de conducerea managerială – în cadrul cărora experiența anterioară nu este un ghid adecvat pentru implicațiile schimbării. În acest caz, motivația se poate diminua.

Motivația nu este probabilă decât atunci când există un raport clar perceput și utilizabil între performanță și rezultat, iar rezultatul este văzut ca mijloc de satisfacere a trebuințelor. Așa se explică de ce motivarea financiară extrinsecă – de exemplu, un sistem de premii sau stimulente – nu funcționează decât dacă legătura dintre efort și recompensă este clară și valoarea recompensei merită efortul. Totodată, explică și de ce motivația intrinsecă rezultată din muncă în sine poate fi mai puternică decât motivația extrinsecă; rezultatele motivației intrinseci sunt în mai mare măsură sub controlul individului, care poate să se bazeze mai mult pe propriile experiențe anterioare, pentru a-și da seama de gradul de probabilitate al obținerii unor rezultate pozitive și avantajoase prin comportamentul adoptat.

Această teorie a fost dezvoltată de Porter și Lawler (1968) sub forma unui model care adoptă ideile lui Vroom, sugerând că există doi factori determinanți ai efortului depus de oameni în activitatea lor de muncă:

1. valoarea recompenselor pentru individ, din punctul de vedere al gradului în care îi satisfac nevoile de siguranță, stimă socială, autonomie și autorealizare;
2. probabilitatea percepută de individ ca recompensele să depindă de efortul depus – altfel spus, așteptările individului în legătură cu relația dintre efort și recompensă.

Așadar, cu cât este mai mare valoarea unui set de recompense și cu cât crește probabilitatea ca acordarea fiecăreia dintre recompense să depindă de efort, cu atât va fi mai mare efortul depus într-o situație dată.

Dar așa cum subliniază Porter și Lawler, efortul în sine nu e de ajuns. Trebuie să fie un efort eficient, ca să producă performanța dorită. Pe lângă efort, cele două variabile suplimentare care influențează realizarea sarcinii de muncă sunt:

- *capacitatea* – caracteristicile individuale cum ar fi inteligența, aptitudinile manuale, cunoștințele aplicative;
- *percepțiile în privința rolului* – ce vrea individul să facă sau crede că i se cere să facă. Din punctul de vedere al organizației, aceste percepții sunt bune atunci când corespund cu ceea ce consideră organizația că ar trebui să facă individul și sunt nesatisfăcătoare dacă nu coincid cu vederile organizației.

Teoria obiectivelor

Teoria obiectivelor, așa cum a fost elaborată de Latham și Locke (1979), afirmă că motivația și performanța sunt mai mari atunci când individului i se stabilesc obiective specifice, când obiectivele sunt dificile dar acceptate și când există feedback în legătură cu performanța. Participarea individului la stabilirea obiectivelor este importantă, ca metodă de obținere a acordului pentru stabilirea unor obiective mai înalte. Obiectivele dificile trebuie agreeate, iar realizarea lor întărită prin îndrumare normativă și consiliere. În sfârșit, feedback-ul este vital pentru păstrarea motivației, mai ales în direcția realizării unor obiective încă și mai înalte.

Erez și Zidon (1984) accentuează necesitatea de a se obține acceptarea obiectivelor și angajamentul asumat în îndeplinirea lor. Ei constată că, atâta timp cât sunt agreeate, obiectivele solicitante conduc la o performanță mai bună decât cele ușor de îndeplinit. Erez (1977) accentuează și importanța feedback-ului. Așa cum arată Robertson et al. (1992):

Obiectivele îl încunoștințează pe individ să realizeze anumite niveluri de performanță, pentru a-și putea direcționa și evalua acțiunile, în timp ce feedback-ul asupra performanței îl permite să verifice cât de bine s-a descurcat în atingerea obiectivului, astfel încât, dacă devine necesar, să se poată face ajustări în planul efortului, al direcției de acțiune și eventual chiar al strategiilor de execuție.

Teoria obiectivelor are afinități cu concepția managementului prin obiective, promovată în anii '60. Această din urmă abordează însă a eșuat adeseori, fiindcă a fost tratată în mod birocratic, fără a se obține sprijinul real al celor implicați și, foarte important, fără a se garanta că managerii sunt conștienți de însemnătatea proceselor de acceptare, întărire și feedback și că se pricepe să le aplice în practică.

Teoria obiectivelor are totuși un rol esențial în procesul de management al performanței care a rezultat din atât de discreditată abordare a managementului prin obiective. Managementul performanței este tratat în partea a opta a acestui manual.

Teoria echității

Teoria echității abordează percepțiile pe care le au oamenii despre modul cum sunt tratați în comparație cu alții. A fi tratat echitabil înseamnă a fi tratat corect și imparțial în comparație cu alt grup de oameni (un grup de referință) sau o altă persoană relevantă. Echitatea presupune sentimente și percepții și este întotdeauna un proces comparativ. Nu este sinonimă cu egalitatea, care înseamnă să-i tratezi pe toți oamenii la fel, deoarece acest lucru ar fi inechitabil, dacă oamenii respectivi merită să fie tratați diferit.

Teoria echității afirmă practic că oamenii sunt mai bine motivați dacă sunt tratați echitabil și sunt demotivați dacă sunt tratați inechitabil. Această teorie explică numai unul din aspectele procesului motivației și al satisfacției profesionale, chiar dacă poate fi semnificativ din punctul de vedere al moralului.

Așa cum sugerează Adams (1965), există două forme de echitate: echitatea repartiției, care se referă la corectitudinea și imparțialitatea cu care consideră oamenii că sunt recompensați în conformitate cu contribuția lor și în comparație cu alții, și echitatea procedurală, sau justețea procedurală, care se referă la percepțiile pe care le au angajații despre corectitudinea și imparțialitatea cu care sunt aplicate procedurile companiei în domenii cum ar fi evaluarea performanței, promovarea și disciplina.

Factorii interpersonalii sunt strâns legați de percepția asupra imparțialității procedurale. Tyler și Bies (1990) au identificat cinci factori care contribuie la formarea percepțiilor de imparțialitate procedurală. Aceștia sunt:

1. luarea în seamă în mod adecvat a punctului de vedere al unui angajat;
2. suprimarea parțialității personale față de angajat;
3. aplicarea consecventă a criteriilor în cazul tuturor angajaților;
4. înștiințarea din timp a angajaților despre consecințele deciziilor;
5. punerea la dispoziția angajaților a unei explicații adecvate pentru decizia luată.

Modelul bifactorial al lui Herzberg

Modelul bifactorial al factorilor de satisfacție și insatisfacție a fost elaborat de Herzberg et al. (1957), în urma unei investigații asupra surselor de satisfacție și insatisfacție

profesională pentru contabili și ingineri. Una din premise a fost că oamenii au capacitatea de a identifica și descrie corect condițiile care i-au făcut să se simtă mulțumiți sau nemulțumiți în activitatea lor de muncă. Prin urmare, subiecților li s-a cerut să le povestească interviuatorilor atât despre perioadele în care s-au simțit extraordinar de bine, cât și despre cele în care s-au simțit extraordinar de frustrați în legătură cu activitatea lor, și cât de mult au persistat aceste sentimente. S-a constatat că relațiile privind perioadele "bune" se refereau cel mai frecvent la elementele de conținut ale activității profesionale, cu deosebire realizarea, recunoașterea, avansarea, responsabilitatea și munca în sine. Pe de altă parte, relațiile privind perioadele "frustrante" se refereau cel mai frecvent la contextul muncii. Politica firmei și administrația, supravegherea, salariul și condițiile de muncă apăreau mai frecvent în acest relatări, decât în cele privitoare la perioadele "bune". Principalele implicații ale acestei cercetări, după Herzberg, ar fi următoarele:

Dorințele angajaților se împart în două categorii. Una din ele se învârt în jurul nevoii de a evolua în cadrul ocupației avute, ca sursă de dezvoltare personală. A doua categorie acționează ca bază esențială pentru prima și este asociată cu tratamentul corect și imparțial în materie de remunerare, supraveghere, condiții de muncă și practici administrative. Îndeplinirea necesităților din a doua categorie nu-i motivează pe indivizi să atingă niveluri superioare de satisfacție profesională și de performanță suplimentară în muncă. Tot ce putem aștepta de la satisfacerea acestei a doua categorii de necesități este prevenirea insatisfacției și a slabei performanțe în muncă.

Aceste categorii dau cele două tipuri de factori din modelul lui Herzberg: prima tipologie constă din factorii de satisfacție sau motivare, deoarece sunt considerați eficace în motivarea individului spre a atinge niveluri superioare de performanță și efort. Cealaltă este alcătuită din factorii de insatisfacție, care descriu în esență mediul muncii și servesc în primul rând la prevenirea insatisfacției profesionale, deși nu au aproape nici un efect asupra atitudinilor de muncă pozitive. Aceștia au primit denumirea de "factori de igienă", în accepția medicală a termenului, adică "preventiv și ținând de mediu".

Rezerve la adresa teoriei lui Herzberg

Modelul bifactorial al lui Herzberg a fost viguros atacat. Metoda de cercetare a fost criticată pentru faptul că n-a încercat deloc să se facă o evaluare a relației dintre satisfacție și performanță. S-a avansat ideea că natura bifactorială a teoriei este un rezultat inevitabil al metodei de chestionare utilizate de interviuatori. De asemenea, s-a sugerat că au fost trase concluzii deductive cu incidență generală și nejustificată din studierea unor eșantioane profesionale mici și specializate și că nu există nici o dovadă concretă care să indice că factorii de satisfacție îmbunătățesc efectiv performanța.

În ciuda tuturor acestor critici (sau poate tocmai de aceea, dat fiind că toate vin din partea unor teoreticieni), teoria lui Herzberg continuă să prospere, în parte fiindcă amatorilor fără pregătire de specialitate le vine ușor s-o înțeleagă și pare să se bazeze mai mult pe "realitatea concretă" decât pe abstracțiuni academice și în parte pentru că, prin accentul pus pe valoarea pozitivă a factorilor motivatori intrinseci, se potrivește foarte bine cu extrem de respectatele idei ale lui Maslow și McGregor. Totodată, este în deplin acord și cu credința fundamentală în demnitatea muncii și cu etica protestantă – potrivit căreia munca este un lucru bun prin sine. În consecință, Herzberg a avut o influență imensă asupra curentului îmbogățirii posturilor: o abordare a definirii postului conform căreia

trebuie urmărit să se maximizeze posibilitățile individului de a obține satisfacție intrinsecă din muncă, ducând astfel la îmbunătățirea calității vieții profesionale. Accentul pus de Herzberg pe distincția dintre motivația intrinsecă și cea extrinsecă este de asemenea important.

Rezumatul teoriilor motivației

Principalele teorii ale motivației sunt rezumate în tabelul 10.1.

Relația dintre motivație și performanță

Condițiile elementare pentru asigurarea satisfacției profesionale pot include retribuirea comparativ mai mare, un sistem echitabil de remunerare, posibilități reale de promovare, un management participativ și atent la nevoile, dorințele și sentimentele oamenilor, un grad rezonabil de interacțiune socială în mediul de muncă, sarcini interesante și variate, și un grad înalt de autonomie: putere de control asupra ritmului de muncă și a metodelor de muncă. Gradul de satisfacție atins de indivizi depinde însă în foarte mare măsură de propriile lor nevoi și așteptări și de mediul de muncă.

Cercetarea nu a reușit totuși să stabilească nici o conexiune de certă evidență între satisfacție și performanță. Un lucrător satisfăcut nu este neapărat și un performer de înaltă productivitate, iar un performer înalt productiv nu este neapărat și un lucrător satisfăcut. Aserțiunea că performanța bună duce la satisfacție, mai degrabă decât invers, nu a fost dovedită.

Motivația și banii

Banii, sub formă de retribuire sau alt gen de remunerare, reprezintă cea mai evidentă recompensă extrinsecă. Banii furnizează "morcovul" pe care îl vor cei mai mulți oameni.

Herzberg et al. (1957) au avut dubii asupra eficacității recompensei bănești, deoarece, susțin ei, deși absența ei poate provoca insatisfacție, furnizarea ei nu are ca rezultat o satisfacție de durată. Există ceva adevăr aici, mai ales în cazul celor cu salarii fixe sau rate fixe de remunerare, care nu beneficiază direct de un sistem de stimulente. Aceștia s-ar putea să se simtă foarte încântați atunci când obțin o majorare – pe lângă suma de bani suplimentară, este și o formă extrem de palpabilă de recunoaștere și un mijloc eficace de a-i ajuta pe oameni să se simtă prețuiți. Dar această stare de euforie poate să dispară rapid. În mintea unor oameni, insatisfacțiile de pe lista factorilor de igienă a lui Herzberg – cum ar fi condițiile de muncă sau calitatea managementului – se pot contura cu mai multă pregnanță negativă, atunci când nu reușesc să obțină din munca lor, ca atare, satisfacția de care au nevoie. Totuși, trebuie subliniat din nou că fiecare om are propriile sale necesități și dorințe, iar teoria bifactorială a lui Herzberg nu a fost validată. Unii oameni se simt mult mai motivați de bani în comparație cu alții. Ce nu poate fi spus dinainte este că banii i-ar motiva pe toți în același mod și în aceeași măsură. Prin urmare, ar fi o naivitate să ne închipuim că introducerea unui sistem de remunerare în funcție de

Tabelul 10.1 Rezumatul teoriilor motivației

Categoria	Tipul	Autor(i)	Rezumatul teoriei	Implicații
Teoria instrumentalității	Taylorism	Taylor	Dacă facem un lucru, aceasta duce la un altul. Oamenii sunt motivați să muncească dacă recompensele și pedepsele sunt direct corelate cu performanța lor.	Baza unor tentative rudimentare de a-l motiva pe oameni prin stimulente. Adesea utilizată ca argumentație implicită pentru remunerarea în funcție de performanță, deși aceasta nu este decât rareori un factor eficace de motivare.
Teoria conținutului (necesităților)	Ierarhia trebuințelor	Maslow	Există o ierarhie în cinci trepte a trebuințelor: bazale sau fiziologice, de siguranță, sociale, de stimă, de împlinire personală. Trebuințele de pe o treaptă superioară nu apar decât atunci când a fost satisfăcută una de rang inferior.	Concentrează atenția asupra diverselor necesități care îi motivează pe oameni și asupra idelilor că o necesitate satisfăcută nu mai reprezintă un factor de motivație. Conceptul ordonării sub forma unei ierarhii nu are nici o însemnătate practică.
Modelul bifactorial	Factori statistici de insatisfacție	Herzberg	Satisfacția profesională este influențată de două categorii de factori: (1) cei intrinseci muncii depuse (factori intrinseci de motivare sau satisfacție), cum ar fi realizarea, recunoașterea, munca în sine, responsabilitatea și dezvoltarea personală; (2) cei extrinseci muncii (factori extrinseci de motivare sau igienă), cum ar fi remunerarea și condițiile de muncă.	Identifică o serie de necesități fundamentale, adică realizarea, recunoașterea, avansarea, autonomia și munca în sine. Influențează puternic abordări ale definirii muncii (îmbogățirea postului). A atras atenția asupra conceptului de motivație intrinsecă și extrinsecă și asupra faptului că motivația intrinsecă derivată, în principal, din muncă însăși poate avea un efect de mai lungă durată. Ca atare, stă la baza noțiunii că sistemele de recompensare ar trebui să asigure atât recompense financiare, cât și nefinanciare.

Categoria	Tipul	Autor(i)	Rezumatul teoriei	Implicații
Teoria procesului/cognitivă	Teoria așteptărilor sau expectanțel	Vroom, Porter și Lawler	Motivația și performanța sunt influențate de: (1) legătura percepută dintre efort și performanță, (2) legătura percepută dintre performanță și rezultate, (3) importanța (valența) rezultatului pentru persoana în cauză. Efortul (motivația) depinde de probabilitatea ca efortul să fie urmat de recompense și ca recompensele să merite efortul.	Cea mai importantă teorie argumentativă pentru metodele de recompensare, respectiv că aceste metode trebuie să facă legătura între efort și recompensă (direcție de vizare), că recompensa trebuie să fie realizabilă și să merite efortul.
	Teoria obiectivelor	Latham și Locke	Motivația și performanța se îmbunătățesc, dacă oamenii au obiective dificile, dar acceptate de comun acord și dacă primesc feedback.	Oferă justificarea logică pentru procesele de management, stabilirea obiectivelor și asigurarea feedback-ului.
	Teoria echității	Adams	Oamenii sunt mai bine motivați dacă sunt tratați echitabil.	Necesitatea de a concepe practici echitabile de recompensare și gestionare a raporturilor de muncă.

performanță (RFP) îi va transforma ca prin minune pe toți, peste noapte, în angajați bine motivați și de înaltă performanță.

Și totuși banii asigură mijlocul de atingere a mai multor scopuri diferite. Ei reprezintă o forță redutabilă, deoarece sunt legați – direct sau indirect – de satisfacerea multor trebuințe. Ei pot satisface și nevoia de respect pentru sine (așa cum se arăta ceva mai devreme, constituie un semn vizibil de apreciere) și de statut personal – banii te pot ridica o treaptă mai sus față de semenii tăi și cu ei poți cumpăra lucruri pe care ei nu și le pot permite, pentru a-ți amplifica prestigiul. Baniul satisfac dorința de posesiune și cupiditatea – îmbolduri mai puțin meritorii, dar care continuă să-i domine pe oameni.

Banii în sine pot să nu aibă nici o semnificație intrinsecă, dar dobândesc o putere de motivare atât de semnificativă fiindcă ajung să simbolizeze atât de multe obiective impalpabile. Ei acționează ca simbol în moduri diferite pentru oameni diferiți și, pentru aceeași persoană, în momente diferite. Așa cum observau Goldthorpe et al. (1968), pe baza cercetării asupra “lucrătorului înstărit”, remunerarea este factorul dominant în alegerea angajatorului, iar considerentele de remunerare par să fie cele mai puternice în crearea atașamentului față de slujba deținută.

Se poate spune că stimulentele financiare îi motivează pe oameni? Răspunsul este afirmativ pentru oamenii care se simt puternic motivați de bani și ale căror așteptări că vor primi o recompensă financiară sunt înalte. Dar angajații mai puțini siguri de ei s-ar putea să nu răspundă la stimulente pe care nu se așteaptă să le realizeze. Se mai poate argumenta și că recompensele extrinseci riscă să erodeze interesul intrinsec – oamenii care muncesc numai pentru bani s-ar putea să constate că sarcinile lor de muncă sunt

mai puțin plăcute și, prin urmare, să le execute mai puțin bine. Ce știm sigur este că îmbunătățirea performanței presupune acțiunea unei multitudini de factori și că mulți dintre acești factori sunt interdependenți.

Banii pot așadar să asigure o motivație pozitivă dacă circumstanțele sunt adecvate, nu numai fiindcă oamenii au nevoie de bani și vor să-i primească, ci și pentru că servesc drept mijloc extrem de palpabil de recunoaștere. Dar sistemele de remunerare prost concepute și administrate pot să demotiveze. Un alt cercetător în acest domeniu a fost Jaques (1961), care a subliniat necesitatea ca genul acesta de sisteme să fie percepute ca fiind corecte și echitabile. Altfel spus, recompensa trebuie să fie clar corelată cu efortul sau gradul de responsabilitate, iar oamenii nu trebuie să primească mai puțini bani decât merită, în comparație cu tovarășii lor de muncă. Jaques numește acest deziderat principiul “considerat-corect”.

Strategii ale motivației

Factorii care influențează strategiile motivaționale și contribuția pe care o poate aduce funcțiunea de RU la atingerea unor niveluri superioare de motivație sunt prezentate sintetic în tabelul 10.2.

Tabelul 10.2 Strategii ale motivației

Factorii care influențează strategiile motivației	Contribuția RU
• Complexitatea procesului de motivare face ca abordările simpliste, bazate pe teoria instrumentalității, să aibă puține șanse de succes. • Oamenii sunt mai susceptibili să se simtă motivați, dacă muncesc într-un mediu în care sunt prețuți pentru ceea ce sunt și ceea ce fac. Aceasta presupune să se acorde atenție nevoii fundamentale de recunoaștere. • Trebuie recunoscută necesitatea unei munci care să le ofere oamenilor mijloacele prin care își pot atinge scopurile, un grad rezonabil de autonomie și posibilități de fructificare a aptitudinilor și competențelor proprii.	• Evită capcana elaborării sau susținerii unor strategii care să ofere rețete de motivare fundamentate pe o viziune simplistă asupra procesului sau care nu recunosc diferențele individuale. • Încurajează crearea unor procese de management al performanței care să ofere posibilități de obținere a acordului în privința așteptărilor și a feedback-ului pozitiv în privința realizărilor. • Elaborează sisteme de recompensare care să ofere posibilități atât pentru recompense financiare, cât și nefinanciare, în vederea recunoașterii realizărilor. De reținut însă că sistemele de recompensare financiară nu sunt neapărat adecvate în orice situație și că trebuie luate în calcul învățămintele teoriei așteptărilor, teoriei obiectivelor și teoriei echității, atunci când se concep și se administrează aceste sisteme. • Emite recomandări asupra proceselor pentru definirea posturilor, care să țină cont de factorii ce influențează motivația de a munci și să permită îmbogățirea posturilor sub forma varietății, a responsabilității de luare a deciziilor și cât mai multă putere de control în desfășurarea muncii.

Factori care influențează strategiile motivației	Contribuția RU
• Necesitatea posibilităților de dezvoltare personală prin dezvoltare a capacităților și a carierei. • Mediul cultural al organizației, sub forma valorilor și normelor sale, influențează impactul oricăror încercări de a-l motiva pe oameni prin mijloace directe sau indirecte. • Motivația este amplificată de un stil de conducere care stabilește direcția de acțiune, încurajează și stimulează dorința de realizare și îl susține pe angajați în efortul lor de a-și atinge obiectivele și de a-și îmbunătăți performanța în general. • Asigură identificarea potențialului de exercitare a conducerii, prin managementul performanței și centre de evaluare.	• Asigură înlesniri și posibilități de învățare prin mijloace de genul proceselor de planificare a dezvoltării personale, precum și prin formare profesională de factură mai formală. • Elaborează procese de planificare a carierei. • Emite recomandări asupra creării unei culturi care să susțină procesele de punere în valoare și recompensare a angajaților. • Concepe cadre normative de competență care să se concentreze pe calitățile de conducere și pe comportamentele așteptate din partea managerilor și a conducătorilor de echipă. • Asigură îndrumare normativă și formare pentru dobândirea calităților de conducere.

Capitolul 11

Angajamentul asumat

Conceptul angajamentului asumat deține un rol important în filozofia MRU. Așa cum arăta Guest (1987), politicile de MRU sunt destinate să "maximizeze integrarea organizațională, angajamentul asumat al angajaților, flexibilitatea și calitatea muncii". Capitolul de față analizează semnificația și însemnătatea angajamentului organizațional, și ia în considerare anumite probleme ridicate de acest concept și arată cum poate fi dezvoltat.

Semnificația angajamentului asumat

Angajamentul asumat se referă la atașament și loialitate. Conform definiției date de Mowday et al. (1982), angajamentul asumat are trei componente: identificarea cu obiectivele și valorile organizației; dorința de a aparține organizației; voința de a depune efort pentru organizație.

O definiție alternativă, chiar dacă strâns înrudită cu prima, accentuează importanța comportamentului în crearea angajamentului asumat. În cuvintele lui Salancik (1977): "Angajamentul asumat este o stare în care individul devine, prin acțiunile sale, obligat față de convingeri care îi susțin activitățile și propria implicare." În asumarea obligației individului față de acțiuni sunt importante trei elemente ale comportamentului: vizibilitatea acțiunilor, măsura în care rezultatele acestor acțiuni sunt irevocabile și gradul în care individul întreprinde voluntar acțiunea respectivă. După Salancik, angajamentul asumat poate fi sporit și dirijat "pentru a obține sprijin față de scopurile și interesele organizației", prin abordări cum ar fi participarea la luarea deciziilor de acțiune.

Importanța angajamentului asumat

Au existat două școli de gândire în legătură cu angajamentul asumat. Una din ele, școala "de la control la angajament asumat", a fost condusă de Walton (1985a, b), care considera strategia angajamentului asumat o abordare mai benefică a managementului resurselor umane, spre deosebire de strategia tradițională a controlului. Cealaltă, școala "japoneză/ a excelenței", este reprezentată de autori cum ar fi Pascale și Athos (1981) și Peters și Waterman (1982), care au studiat modelul japonez și au pus în legătură atingerea excelenței cu obținerea angajamentului entuziast al forței de muncă față de organizație.

De la control la angajament asumat

Importanța angajamentului asumat a fost scoasă în evidență de Walton (1985a, b). Tema fundamentală a teoriei lui era că organizația va ajunge la performanță îmbunătățită dacă renunță la tradiționala abordare orientată spre control a managementului forței de muncă, abordare care se bazează pe instituirea ordinii, exercitarea controlului și "realizarea eficienței în utilizarea forței de muncă". Walton susținea că această abordare ar trebui înlocuită cu o strategie a angajamentului asumat. El a avansat ideea că angajații răspund cel mai bine – și în modul cel mai creator – nu atunci când sunt strict controlați de manageri, plasați în posturi îngust definite și tratați ca o necesitate nedorită, ci dimpotrivă, atunci când li se conferă responsabilități mai ample și sunt încurajați să contribuie și să ajute la obținerea satisfacției în munca lor.

Walton (1985a) sugerează că, în cadrul noii abordări orientate spre angajament asumat:

Posturile sunt proiectate să fie mai vaste decât înainte, să combine planificarea cu implementarea și să includă eforturi de modernizare a operațiilor, nu doar de întreținere a lor. Responsabilitățile individuale se consideră că trebuie să se schimbe o dată cu schimbarea condițiilor, iar unitățile organizatorice răspunzătoare pentru performanță sunt adesea echipele, nu indivizii. Cu ierarhii manageriale relativ aplatizate și diferențe de statut reduse la minimum, controlul și coordonarea laterală se bazează pe obiective comune, împărtășite de toată lumea. Iar influența este determinată de competența expertă, mai degrabă decât de poziția formală în organizație.

Pusă problema în acest fel, noțiunea de strategie a angajamentului asumat nu mai seamănă a tentativă rudimentară de a-i manipula pe oameni ca să accepte valorile și obiectivele conducerii manageriale, așa cum au sugerat unii autori. De fapt, Walton nu o definește ca fiind utilizabilă de această manieră. Preceptul său este acela al unei abordări generale de MRU în privința modurilor în care sunt tratați oamenii, sunt proiectate posturile și sunt administrate organizațiile. Și citează o serie de exemple din America unde sindicatele au cooperat cu conducerea managerială, vorbind despre interese comune și convenind să finanțeze împreună programe de calitate a muncii și de activități pentru implicarea angajaților.

Școala japoneză /a excelenței

Încercările de a explica secretul succesului în afaceri al firmelor japoneze, făcute de autori cum ar fi Ouchi (1981), ori Pascale și Athos (1981), au condus la teoria că modul optim de a-i motiva pe oameni este prin a obține angajamentul lor total față de valorile organizației, stimulându-le capacitatea de conducere și încurajându-le implicarea. Această teorie ar putea fi numită abordarea "trup și suflet" a motivației și, printre alte lucruri, a popularizat instrumente organizatorice cum ar fi cercurile calității.

Stafeta a fost preluată de Peters și Waterman (1982) și de adepții lor de la finele anilor '80. Această abordare a excelenței a fost rezumată de Peters și Austin (1985), când au spus:

Aveți încredere în oameni și tratați-i ca pe adulți, entuziasmați-i cu o conducere dinamică și imaginativă, creați și demonstrați o adevărată obsesie pentru calitate, faceți-i să simtă că sunt proprietari ai întreprinderii, și forța dumneavoastră de muncă vă va răspunde cu angajament total.

Probleme cu conceptul angajamentului asumat

Mai mulți autori au venit cu observații critice la adresa conceptului angajamentului asumat, în legătură cu trei mari domenii-problemă: 1) cadrul de referință unitar al teoriei; 2) angajamentul asumat ca inhibitor al flexibilității; 3) dacă gradul înalt de angajament reușește, în practică, să ducă la performanță organizațională îmbunătățită.

Cadrul de referință unitar

O observație care s-a făcut frecvent la adresa conceptului de angajament asumat a fost că este prea simplist în adoptarea unui cadru de referință unitar; sau, altfel spus, enunță ipoteza nerealistă că o organizație constă din oameni cu interese comune. S-a sugerat de unii, cum ar fi Cyert și March (1963), Mangham (1979) și Mintzberg (1983a), că o organizație este în realitate o coaliție între grupuri de interese, în cadrul căreia procesele politice sunt o componentă inevitabilă a vieții de zi cu zi. Perspectiva pluralistă recunoaște legitimitatea diverselor interese și valori existente și, prin urmare, ridică întrebarea: "Angajament asumat față de ce?" Astfel, citându-i pe Coopey și Hartley (1991), "angajamentul asumat nu este o alegere tranșantă: ori-ori (deși s-ar putea ca multor manageri să le suradă mai mult, dacă ar fi), ci o chestiune de angajamente multiple sau concurente pentru individ".

Legge (1989) ridică și ea această problemă, în analiza pe marginea culturii puternice, ca o cerință esențială a MRU, printr-un "ansamblu comun de valori aprobate managerial".

Pe de altă parte, valorile promovate managerial în direcția calității, a serviciului, a egalității de șanse și a inovării nu sunt neapărat greșite *fiindcă* sunt valori manageriale. Dar e perfect rezonabil să consideri că promovarea susținută a unei valori, cum ar fi inovarea, ar putea acționa împotriva intereselor angajaților, de exemplu prin faptul că duce la disponibilizări. Și ar fi destul de rezonabil din partea unui angajat încurajat să se comporte în conformitate cu o valoare susținută de manageri să pună întrebarea: "Mie la ce-mi folosește?" Se poate susține și că impunerea valorilor manageriale, fără a fi dat angajaților posibilitatea să îndeplinească nici un rol în discutarea și aprobarea acestor valori, reprezintă tot o formă de coerciție.

Angajamentul asumat și flexibilitatea

Coopey și Hartley (1991) au arătat că: "Problema cu o concepție unitaristă a angajamentului organizațional asumat este că încurajează o abordare conformistă, care nu numai că nu poate reflecta realitatea organizațională, ci se poate dovedi îngustă și limitativă pentru organizație". Ei susțin că, dacă angajaților li se cere și sunt încurajați să se dedice strict unui singur set de valori și obiective, nu vor fi capabili să facă față ambiguităților și incertitudinilor ce caracterizează în mod natural viața organizațională, în perioadele de schimbare. Conformarea cu valorile "impuse" inhibă ingeniozitatea creatoare în rezolvarea problemelor, iar gradul înalt de angajament față de politicile curente amplifică atât rezistența la schimbare, cât și stresul care apare invariabil atunci când are loc o schimbare.

Dacă angajamentul asumat este legat de planuri strict definite, atunci poate deveni o adevărată problemă. Pentru a o putea evita, accentul trebuie pus pe direcțiile strategice

de ansamblu. Acestea trebuie comunicate angajaților sub rezerva că schimbarea circumstanțelor va necesita modificarea lor. Între timp însă toată lumea poate fi informată măcar în termeni generali despre țelul pe care și-l propune organizația și, mai concret, despre rolul pe care îl are de jucat fiecare în a ajuta organizația să-și atingă țelul. Dacă oamenii pot fi implicați în procesele de luare a deciziilor asupra chestiunilor care îi afectează și pe ei (ceea ce include valorile conducerii manageriale în materie de performanță, calitate și servirea a clienților), cu atât mai bine.

Valorile nu trebuie neapărat să fie restrictive. Ele pot fi definite în moduri care să permită latitudinea de alegere, în limitele unor principii normative foarte generale. De fapt, valorile însele se pot referi la procese cum ar fi flexibilitatea, inovarea și receptivitatea la schimbare. Astfel, departe de a inhiba ingeniozitatea creatoare în rezolvarea problemelor, ele pot să încurajeze această atitudine.

Impactul gradului înalt de angajament

Credința certă în valoarea pozitivă a angajamentului asumat a fost convingător exprimată de Walton (1985a):

La temelia tuturor acestor politici (de resurse umane) se află o filozofie a managementului, adesea înglobată într-o declarație făcută publică de organizație, care recunoaște pretențiile legitime ale multiplelor categorii de persoane interesate în buna funcționare a companiei: proprietarii, angajații, clienții și publicul. În centrul acestei filozofii se află convingerea că obținerea angajamentului liber asumat din partea angajaților va conduce la performanță sporită. Dovezile existente demonstrează că această convingere este perfect întemeiată.

Totuși, în urma unei analize a principalelor lucrări de specialitate nord-americane, completată și întărită cu puținele studii de cercetare britanice în domeniu, Guest (1991) a ajuns la concluzia că: "Gradul înalt de angajament organizațional este asociat cu un grad mai scăzut de fluctuație și absenteism în rândul forței de muncă, dar nu există nici o legătură clar definită cu performanța."

Ar fi probabil mai înțelept să nu așteptăm prea multe de la angajamentul asumat, ca mijloc de realizare a unui impact direct și imediat asupra performanței. Nu este același lucru ca motivația. Angajamentul asumat este un concept mai larg, care tinde să rămână mai stabil în timp și mai puțin răspunzător în privința aspectelor tranzitorii ale postului unui angajat. Este posibil să te simți nemulțumit de un anumit element al postului ocupat și, în același timp, să păstrezi un grad înalt de angajament față de organizație ca întreg.

În corelarea angajamentului cu motivația, este bine să facem distincție, așa cum fac Buchanan și Huczynski (1985), între trei perspective:

1. Obiectivele spre care tind oamenii. Din această perspectivă, obiective cum ar fi binele companiei sau performanța eficace în muncă pot asigura un grad de motivație pentru unii angajați, care ar putea fi considerați devotați în măsura în care au sentimentul că și-au însușit aceste obiective.
2. Procesul prin care sunt alese obiectivele generale și cele detaliate, care se deosebește destul de mult de modul în care ajung indivizii să-și asume angajamentul.
3. Procesul social al motivării oamenilor să aibă o performanță eficace. Din acest punct de vedere, strategiile destinate să sporească motivația au influență și asupra angaja-

mentului. Poate n-ar fi greșit să spunem că, acolo unde angajamentul asumat este prezent, motivația are toate șansele să fie puternică, mai ales dacă se adoptă o viziune pe termen lung asupra performanței eficace.

E rezonabil să considerăm că gradul puternic de angajament în muncă va avea ca rezultate probabile conștiințiozitatea și automotivarea în îndeplinirea sarcinilor postului, prezența regulată la serviciu, auto-organizarea muncii individuale și un nivel ridicat de efort. Angajamentul asumat față de organizație va avea, cu siguranță, legătură cu intenția de a rămâne în cadrul acesteia – sau, altfel spus, cu loialitatea față de companie.

Angajament asumat și reciprocitate

Noțiunea de reciprocitate este îndeaproape asociată cu conceptul angajamentului asumat. Se spune că există reciprocitate într-o organizație atunci când toată lumea, în general, consideră că interesele conducerii și ale angajaților coincid. Managerii și angajații depind unii de alții și ambele părți au de câștigat din această interdependență. Reciprocitate înseamnă că managerii se îngrijesc și de binele angajaților, nu numai de succesul organizației, iar angajații se preocupă la fel de mult de succesul organizației cât de binele lor personal. Principiul reciprocității este legat de conceptul grupurilor interesate – concepția conform căreia atât managerii și angajații, cât și proprietarii, clienții și furnizorii, dețin un interes material în buna funcționare a organizației, deci interesele lor reciproce trebuie să fie pe deplin luate în considerare. Reciprocitatea ar putea fi văzută ca un concept unitarist, prin aceea că nu presupune nici o diferență fundamentală și inevitabilă de interese între conducere și lucrători.

Idealul reciprocității face parte din retorica managementului resurselor umane, iar Walton (1985b) a subliniat importanța obiectivelor reciproc împărtășite și a responsabilității reciproce. Kochan și Dyer (1993) sugerează că principiile directoare ale firmelor caracterizate prin angajament reciproc asumat ar fi următoarele:

1. *La nivel strategic:*
 - strategii economice cooperante;
 - angajament asumat al conducerii superioare față de valorile comune;
 - participare eficace a funcțiunii de RU în elaborarea strategiilor și guvernanță.
2. *La nivel funcțional (politica de resurse umane):*
 - dotare cu personal orientată spre stabilizarea raporturilor de muncă;
 - investiție în formare și dezvoltare;
 - remunerare contingentă care să întărească spiritul de cooperare, participarea și contribuția.
3. *La nivelul locului de muncă:*
 - selecție pe baza unor standarde înalte;
 - proiectare flexibilă a sarcinilor și lucru în echipă;
 - implicarea angajaților în rezolvarea problemelor;
 - climat de cooperare și încredere.

Strategia angajamentului reciproc

O strategie a angajamentului reciproc are la bază principiul managementului de înalt angajament sau al angajamentului total, care a fost definit de Wood (1996) ca fiind:

... o formă de management care are ca scop să obțină angajamentul liber asumat, astfel încât comportamentul să fie în primul rând autoimpus, și mai puțin controlat prin sancțiuni și presiuni din exteriorul individului, iar raporturile cu organizația să se întemeieze pe niveluri înalte de încredere.

O strategie a angajamentului reciproc care să atingă acest obiectiv trebuie să încorporeze diversele abordări descrise mai jos. Dar fundamentul ei trebuie să fie o filozofie care le recunoaște angajaților calitatea de persoane interesate de organizație și pe care aceasta se cuvine să le prețuiască la justa lor valoare. În cuvintele lui Kochan și Dyer (1993):

Politicile în materie de dotare cu personal trebuie să fie concepute și administrate în așa fel încât să întărească principiul siguranței locului de muncă și astfel să promoveze angajamentul asumat, flexibilitatea și loialitatea angajaților. Aceasta nu garantează un loc de muncă pe toată viața, dar reușește realmente să sugereze că primul impuls, în vremuri bune dar și rele, trebuie să fie mai degrabă de a consolida și proteja investiția firmei în resurse umane, decât de a completa și reduce de-a valma forța de muncă a acesteia, ca răspuns reflex la fluctuațiile pe termen scurt ale condițiilor de activitate economică.

Elaborarea unei strategii a angajamentului asumat

Când se elaborează o strategie a angajamentului asumat, în primul rând trebuie să se admită că interesele organizației nu coincid neapărat cu interesele membrilor ei. Conducerea managerială poate să considere că toată lumea va avea de câștigat de pe urma succesului organizației, sub aspectul siguranței locului de muncă, al remunerării, al posibilităților de avansare etc. Dar angajații și sindicatele lor s-ar putea să fie greu de convinși că așa stau lucrurile, dacă, în opinia lor, succesul urmează să fie obținut prin acțiuni cum ar fi reducerea sau lichidarea investițiilor, restructurarea prin restrângere, reduceri de costuri care afectează remunerarea și raporturile de muncă, introducerea unor standarde de performanță mai dure sau a unor părgării mai stricte de control managerial. Când se definesc valori, este important ca acestea să nu le fie impuse cu forța angajaților. Angajații trebuie să fie implicați în formularea acestor valori și să dezbată cu managerii cum vor putea fi susținute. Astfel, se va evita ceea ce Legge (1989) consideră că este un proces de "cooptare" în care conducerea le bagă pe gât angajaților, cu forța, propriul set de valori. Implicarea angajaților are sens în ideea că, astfel, vor fi mult mai susceptibili să-și însușească și să aplice în practică aceste valori.

În al doilea rând, conducerea managerială nu trebuie să definească și să comunice valori într-un mod care inhibă flexibilitatea, creativitatea și capacitatea de adaptare la schimbare. Strategiile trebuie definite în termeni generali, sub rezerva că urmează să fie amendate, dacă situația se schimbă. Valorile trebuie să accentueze nevoia de flexibilitate, inovare și lucru în echipă, la fel ca și nevoia de performanță și calitate.

În al treilea rând, nu trebuie să se aștepte prea multe de la campaniile îndreptate spre ridicarea gradului de angajament asumat. Conducerea managerială poate să reducă fluc-

tuația personalului, să accentueze identificarea cu organizația și să creeze sentimente de loialitate în rândul angajaților. Aceste acțiuni pot amplifica satisfacția profesională, dar nu există nici o dovadă că gradul mai înalt de satisfacție pe post ar duce neapărat la îmbunătățirea performanței. Ele pot furniza un context favorabil, în care motivația și prin urmare performanța să atingă un nivel superior, dar nu există nici o garanție că se va produce acest lucru – chiar dacă șansele de obținere a unor îmbunătățiri sporesc atunci când campania se concentrează pe o valoare concretă, cum ar fi calitatea.

Poate e o naivitate să se creadă că niște campanii de cucerire a angajamentului asumat "trup și suflet" vor transforma peste noapte comportamentul organizațional. Dar este fără îndoială util pentru organizații să facă tot ce le stă în putință, pe baza principiilor descrise mai jos, pentru a influența comportamentul, pentru a susține realizarea obiectivelor și pentru a promova acele valori care sunt intrinsec meritorii. Este o chestiune de practică managerială judicioasă să se facă definirea așteptărilor în termeni de obiective și standarde de performanță. Este o practică managerială încă și mai judicioasă ca aceste obiective și standarde să fie discutate și convenite cu angajații.

Abordări în conceperea unei strategii a angajamentului asumat

Abordările folosite pentru crearea unei organizații a angajamentului total, așa cum au fost ele descrise de Beer et al. (1984) și de Walton (1985b), sunt:

- crearea scărilor carierale și accent puternic pe potențialul de formare și angajamentul asumat, ca trăsături puternic valorizate ale angajaților de la toate nivelurile organizației;
- nivel înalt de flexibilitate funcțională, abandonându-se potențial rigidele fișe de descriere a posturilor;
- reducerea ierarhiilor și desființarea diferențelor de statut;
- utilizare extensivă a structurilor colective pentru difuzarea informațiilor (informare în echipă), structurarea muncii (muncă în echipă) și rezolvarea problemelor (cercuri ale calității).

La lista de mai sus, Wood și Albanese au adăugat următoarele:

- definirea posturilor ca lucru pe care conducerea managerială îl face în mod conștient pentru a crea posturi care să aibă un grad considerabil de satisfacție intrinsecă;
- politică de evitare a concedierilor sau disponibilizărilor forțate și de garantare a locului de muncă permanent, eventual cu utilizarea lucrătorilor temporari pentru a amortiza fluctuațiile din cererea de muncă;
- forme noi ale sistemelor de evaluare și remunerare, mai concret remunerare după merit și participare la profit;
- grad înalt de implicare a angajaților în managementul calității.

Programele de comunicare

Pare de domeniul evidenței ieșite din comun că angajamentul asumat nu va putea fi obținut decât dacă oamenii înțeleg *față de ce* li se cere să se angajeze. Dar mult prea adesea,

conducerile manageriale comit greșeala de a nu acorda suficientă atenție comunicării mesajului în termeni care să admită că, pentru cei care îl primesc, cadrul de referință este probabil să difere destul de mult de cel al conducerii. Așteptările conducerii nu trebuie neapărat să coincidă cu cele ale angajaților: prevalează pluralismul de vederi. În transmiterea mesajului, este adesea neglijată utilizarea unor canale diferite și complementare de comunicare, cum ar fi buletinele informative, grupurile de informare operativă, casetele video, aviziarele etc.

Educarea

Educarea este o altă formă de comunicare. Un program educativ este destinat să sporească atât cunoștințele, cât și gradul de înțelegere, de exemplu cu privire la managementul calității totale. Scopul va fi acela de a influența comportamentul și, prin aceasta, de a schimba progresiv atitudinile.

Instruirea

Instruirea este destinată să dezvolte competențe specifice. De exemplu, dacă una din valorile ce se cer susținute este flexibilitatea, va fi nevoie să se extindă gama aptitudinilor pe care le posedă membrii echipelor de muncă, prin programe de policalificare.

Angajamentul asumat crește dacă managerii pot să câștige încrederea și respectul echipelor lor, iar instruirea având ca scop îmbunătățirea calității managementului ar trebui să reprezinte o componentă importantă a oricărui program de sporire a angajamentului. Instruirea managerială poate fi concentrată și pe sporirea competenței managerilor în domenii specifice de responsabilitate pentru obținerea angajamentului asumat, de pildă în materie de management al performanței.

Dezvoltarea sentimentului de proprietate

Sentimentul de apartenență este amplificat dacă există în rândul angajaților și un sentiment de "asumare a calității de proprietar". Nu doar în accepția literală a termenului, de deținere a unor acțiuni în capitalul organizației (deși e un lucru care poate să ajute în această direcție), ci și în sensul convingerii că sunt sinceri acceptați de conducerea managerială ca o componentă-cheie a organizației. Acest concept al "asumării calității de proprietar" se extinde și asupra participării la deciziile de inovare și modificare a practicilor de muncă a angajaților pe care îi afectează aceste decizii. Ei trebuie să fie implicați în luarea acestor decizii și să simtă că ideile lor au fost luate în considerare și că au contribuit la rezultatul obținut. Astfel, vor fi mai înclinați să accepte decizia sau schimbarea, deoarece le aparține și lor, în loc să le fi fost impusă de conducerea managerială.

Dezvoltarea angrenării profesionale

Angrenarea profesională – interes și entuziasm față de munca depusă – poate fi creată prin concentrare pe factorii motivației intrinseci, cum ar fi responsabilitatea, realizarea și recunoașterea, și prin utilizarea acestor principii ca norme care să guverneze modul de proiectare a posturilor. Angrenarea profesională apare și ca urmare a calității exercitării

conducerii, precum și a disponibilității managerilor și conducătorilor de echipă în a recunoaște că pot obține un grad sporit de motivație și angajament asumat numai dacă acordă permanent atenție modurilor în care delegă responsabilitatea și le oferă subordonaților posibilitatea de a-și exploata aptitudinile și abilitățile.

Managementul performanței

Managementul performanței, așa cum este descris în partea a șaptea a acestui manual, poate să ajute la propagarea obiectivelor și valorilor corporative în toate componentele organizației, astfel încât să existe o abordare consecventă la toate nivelurile. Așteptările oamenilor sunt definite în termenii propriei activități de muncă, pe care îi pot înțelege și utiliza mai repede și mai ușor decât dacă li s-ar cere să susțină niște obiective generale îndepărtate și, cel puțin din punctul lor de vedere, destul de irelevante. Pe de altă parte, însă, obiectivele individuale pot fi descrise în moduri care să susțină realizarea celor definite pentru niveluri mai înalte ale organizației.

Managementul recompenselor

Procese de management al recompenselor pot să demonstreze clar că indivizii vor fi recompensați conform măsurii în care își ating obiectivele și respectă valorile corporative. Acest lucru poate să întărească mesajele transmise prin alte canale de comunicare.

Contribuția RU la dezvoltarea angajamentului asumat

Funcțiunea de RU poate să joace un rol major în dezvoltarea unei organizații a angajamentului total, așa cum s-a văzut în capitolul 2 și în prima parte a acestui capitol. În continuare sunt descrise cele zece inițiative pe care le poate lua în acest sens.

1. Să emită recomandări asupra metodelor de comunicare a valorilor și scopurilor susținute de conducerea managerială și asupra realizărilor organizației, astfel încât angajaților să le fie mai ușor să se identifice cu ea, ca organizație pentru care sunt mândri să muncească.
2. Să accentueze în fața conducerii ideea că angajamentul asumat este un proces bilateral; angajaților nu li s-e poate pretinde să fie devotați organizației dacă echipa de conducere nu le demonstrează că se angajează în fața lor și nu le recunoaște contribuția ca grup specific de persoane interesate ale organizației.
3. Să convingă conducerea managerială de necesitatea creării unui climat de încredere, arătându-se onestă cu oamenii, tratându-i corect, imparțial și consecvent, ținându-se de cuvânt și manifestând disponibilitate în a asculta comentariile și sugestiile făcute de angajați în cursul proceselor de consultare și participare.
4. Să creeze un contract psihologic pozitiv (vezi capitolul 16), prin tratarea angajaților ca grup specific de persoane interesate, mai curând prin recursul la consens și cooperare decât prin metode de coerciție și control, și prin concentrare pe asigurarea posibilităților de învățare, dezvoltare și înaintare în carieră.

5. Să asigure consiliere și asistență în stabilirea unor acorduri de parteneriat cu sindicatele, în care se accentuează unitatea de interese, abordările comune în a lucra împreună și importanța ideii de a le asigura angajaților dreptul de exprimare a opiniei în chestiunile care îi privesc.
6. Să recomande și să ia parte la realizarea statutului unic pentru toți angajații (adesea ca parte dintr-un acord de parteneriat), astfel încât să nu mai existe o cultură a segregării: "noi suntem noi, iar ei sunt ei".
7. Să încurajeze conducerea managerială în direcția declarării unei politici a siguranței locului de muncă și să se asigure că sunt luate măsuri pentru evitarea disponibilizărilor impuse.
8. Să elaboreze procese de management al performanței care să permită alinierea obiectivelor individuale la cel ale organizației.
9. Să recomande mijloace de accentuare a identificării angajatului cu compania sa, prin recompense corelate cu performanța organizațională (participare la profit sau participare la câștiguri de capital) sau prin sisteme de distribuire a acțiunilor către angajați.
10. Stimularea "angrenării profesionale" (adică a identificării angajatului cu munca pe care o depune), prin procese de definire a muncii care țin să ducă la niveluri superioare ale satisfacției profesionale (îmbogățirea postului).

Capitolul 12

Cum funcționează organizațiile

Considerații preliminare

Cei doi factori care determină modul cum funcționează o organizație relativ la mediul interior și la cel exterior sunt structura și procesele care au loc în cadrul ei. Organizațiile sunt influențate și de cultura pe care și-o dezvoltă, adică ansamblul valorilor și normelor care influențează comportamentul (vezi capitolul 13).

Mult s-a scris pentru a explica în ce mod funcționează organizațiile, iar prima parte a acestui capitol rezumă diversele teorii ale organizației. Aceste teorii asigură fundalul necesar pentru ultimele trei secțiuni ale capitolului, care se ocupă de structura organizației, tipurile de organizații și procesele organizaționale.

Teorii ale organizației

Școala clasică

Școala clasică sau școala managementului științific, reprezentată de Fayol (1916), Taylor (1911) și Urwick (1947), credea în control, ordine și formalitate. Organizațiile trebuie să-și reducă la minimum posibilitatea de formare a unor relații neavenite și incontroabile, lăsând loc numai pentru cele formale.

Modelul birocratic

Modelul birocratic al organizației, așa cum a fost descris de Perrow (1980), este un mod de a exprima felul în care funcționează organizațiile comparându-le cu niște mașinării. Prin urmare, poate fi probabil asociat cu unele dintre ideile generate de școala clasică. Acest model are la bază teoria lui Max Weber (1946), care a avansat termenul de "birocratie" ca denumire pentru un tip de organizație formală, unde caracterul impersonal și raționalitatea sunt dezvoltate în cel mai înalt grad. Birocrația, în concepția lui Weber, este cea mai eficientă formă de organizare, deoarece se caracterizează prin obiectivitate logică și nu se lasă abătută din drum de relații personalizate și considerente emoționale, care nu țin de rațiune.

Școala relațiilor umane

Teoria clasică și, pe cale de consecință, modelul birocratic, au fost contestate prima oară de Barnard (1938), care a scos în evidență importanța organizației informale – rețeaua de roluri și relații informale care, orice s-ar întâmpla, influențează puternic modul în care operează structura formală. Barnard spunea: "Organizația formală rezultă dintr-o organizație informală și-i este necesară acesteia. Dar când organizația formală intră în funcțiune, ea creează la rândul ei și are nevoie de organizația informală." Ceva mai recent, Child (1977) a semnalat că este eronat să se vorbească despre o distincție clară între organizația formală și cea informală. Formalitatea și informalitatea pot fi proiectate deliberat într-o structură organizatorică.

Roethlisberger și Dickson (1939) au venit cu concluzii pe marginea studiilor Hawthorne – care au scos în evidență importanța grupurilor informale și a conducerii civilizate, umane, a oamenilor.

Școala științei comportamentului

În anii '60 direcția de concentrare s-a deplasat complet către comportamentul oamenilor în organizații. Teoreticieni ai științei comportamentului, cum ar fi Argyris (1957), Herzberg et al. (1957), McGregor (1960) și Likert (1961) au adoptat un punct de vedere umanist, care se ocupă de contribuția pe care pot s-o aducă oamenii și cum pot fi motivați cel mai bine.

- Argyris consideră că oamenilor trebuie să li se dea posibilitatea să simtă că dețin un grad ridicat de control asupra stabilirii propriilor obiective și asupra definirii căilor către îndeplinirea acestor obiective.
- Herzberg este de părere că îmbunătățirile aduse configurației organizatorice trebuie să aibă în centrul atenției postul individual, ca sursă sigură de motivație pozitivă. Dacă individul simte că munca pe care o face îl solicită la maximum, va fi impulsiv și s-o facă bine.
- McGregor a elaborat teoria integrării (teoria Y), care subliniază că este important să fie recunoscute atât necesitățile organizației, cât și necesitățile individului, și să se creeze condițiile necesare pentru armonizarea acestor necesități, astfel încât membrii organizației să poată lucra împreună pentru succesul acesteia și să fie părtași la recompensele aduse de acest succes.
- Likert afirmă că o organizație eficientă funcționează prin intermediul relațiilor de cooperare, care, dacă sunt stimulate și protejate, le vor stimula și întreține oamenilor un sentiment al valorii personale și al importanței pentru organizație.

Conceptele avansate de acești teoreticieni ai științei comportamentului, dar și de alții, au dat avânt curentului în favoarea dezvoltării organizației (DO), așa cum se va vedea în capitolul 18.

Școala sistemelor

O altă concepție importantă cu privire la modul în care funcționează organizațiile a fost cea avansată de Miller și Rice (1967), care au afirmat că organizațiile ar trebui tratate ca

sisteme deschise, permanent dependente și influențate de mediile în care acționează. Caracteristica de bază a întreprinderii ca sistem deschis este aceea că, în interiorul ei, transformă intrările în ieșiri.

Așa cum spuneau Katz și Kahn (1964): "Teoria sistemelor are ca obiect fundamental problemele de relație, de structură și de interdependență." Drept rezultat, se pune un accent considerabil pe conceptul tranzacțiilor dincolo de granițe – între sistem și mediul său ori între diversele părți componente ale sistemului. Această abordare deschisă și dinamică evită eroarea teoreticienilor din curentul clasic, din cel al birocrăției și din cel al relațiilor umane, care concepeau organizațiile ca pe sisteme închise și le analizau problemele prin referire la structurile lor interne și la procesele de interacțiune, fără a ține cont de influențele externe și de schimbările pe care le impun acestea, și nici de tehnologia utilizată în cadrul organizației.

Modelul socio-tehnic

Conceptul organizației ca sistem a fost extins de cercetătorii Institutului Tavistock, sub forma modelului socio-tehnic al organizațiilor. Principiul fundamental al acestui model este că, în orice sistem de organizare, aspectele tehnice sau de operare sunt corelate cu aspectele umane sau sociale. Accentul se pune pe relațiile dintre procesele tehnice de transformare derulate în interiorul organizației, pe de o parte, și pe organizarea grupurilor de muncă și a structurilor de management, pe de alta. Această abordare evită generalizările umanistice ale teoreticienilor științei comportamentului, fără a cădea însă în capcana trătării organizației ca pe o mașinărie.

Școala contingenței

Din școala contingenței fac parte autori cum ar fi Burns și Stalker (1961), Woodward (1965) și Lawrence și Lorsch (1976), care au analizat o varietate de organizații și au ajuns la concluzia că structurile lor și metodele de operare sunt în funcție de circumstanțele în care își duc existența. Acești autori nu subscriu ideii că ar exista o singură modalitate optimă de proiectare a unei organizații, și nici că ar fi utile clasificările simpliste ale organizațiilor în formale sau informale, birocratice sau nebirocratice. De asemenea, se declară împotriva celor ce văd organizațiile ca pe niște sisteme sociale antagoniste (ceea ce Burns și Stalker numesc "universul maniheist al studiilor Hawthorne"), care înfruntă structuri organizatorice formale opuse celor informale. Ei nu sunt de acord cu cei care impun principii rigide de organizare, indiferent de tehnologia sau condițiile de mediu ale organizației.

Contribuții mai recente la înțelegerea funcționării organizației

Kotter (1995) a elaborat următorul cadru teoretic global pentru studierea organizațiilor:

- procesele organizaționale esențiale – principalele acțiuni executate de angajați și mecanismele organizației în materie de culegere a informațiilor, comunicare, luare a deciziilor, transport de materiale / energie și transformare a materialelor / energiei;
- mediul extern – în mediul "de operare" al unei organizații intră furnizorii, piețele și concurenții; în mediul extern intră factori cum ar fi atitudinile publicului, sistemul economic și cel politic, legislația etc.;

- angajații și alte active tangibile – oameni, spații de producție și utilaje;
- cerințele organizaționale formale – sistemele concepute să reglementeze acțiunile angajaților (și ale utilajelor);
- sistemul social – cultura (valori și norme) și relațiile dintre angajați, din punctul de vedere al puterii de influență, afilierii și încrederii;
- tehnologia – principalele tehnici utilizate de oameni atunci când sunt angrenați în procese organizaționale sau în funcționarea utilajelor;
- coaliția dominantă – obiectivele, strategiile, caracteristicile personale și relațiile interne ale celor care supraveghează organizația ca întreg și îi controlează elaborarea politicilor fundamentale.

Mintzberg (1983b) împarte organizațiile în cinci mari categorii sau tipuri de configurații:

- *structurile simple*, care sunt dominate de vârful organizației, cu luare centralizată a deciziilor;
- *birocrația mecanicistă*, care se caracterizează prin standardizarea proceselor de muncă și recurs extensiv la sisteme;
- *birocrația profesională*, unde standardizarea aptitudinilor asigură mecanismul de coordonare primordial;
- *structurile divizionizate*, în care autoritatea se preia descendent de la vârf, iar activitățile sunt grupate în unități, care sunt administrate apoi în funcție de producția lor standardizată;
- *adhocrațiile*, unde puterea este descentralizată selectiv la nivelul unor ansambluri de activitate, care sunt libere să se coordoneze la interior și exterior prin reglări reciproce.

Drucker (1988) arată că, prin dezvoltarea noilor tehnologii și utilizarea extinsă a lucrătorilor care muncesc exploatându-și cunoștințele, a devenit limpede în cadrul organizațiilor "că palierii întregi de management nici nu iau decizii, nici nu conduc. În loc de aceasta, principala lor funcție, dacă nu singura, este să servească drept relee – amplificatoare umane pentru semnalele slabe, nefocalizate, care trec drept comunicații în organizația tradițională a erei pre-informaționale".

Pascale (1990) crede că nou paradigă organizațională funcționează în felul următor:

- *de la imaginea organizațiilor ca mașinării*, cu accent pe strategie, structură și sisteme concrete, *la ideea organizațiilor ca organisme*, cu accent pe dimensiunile "moral-ideatice" – stil de lucru, resurse umane și valori comune;
- *de la un model ierarhic*, cu procese etapizate de rezolvare a problemelor, *la un model reticular*, cu noduri paralele de activitate informativă, care înconjoară problemele până ce sunt eliminate;
- *de la optica orientată spre statut*, conform căreia managerii gândesc și lucrătorii fac ceea ce li se spune, *la o optică asupra managerilor ca "facilitatori"*, lucrătorii fiind împuterniciți să inițieze îmbunătățiri și schimbări;
- *de la un accent pus pe "operații verticale" în interiorul unităților funcționale*, *la accent pus pe "operații orizontale" și colaborare între unități*;

- *de la o concentrare pe "conținut" și utilizarea prescrisă a unor instrumente și metode specifice*, *la concentrare pe "proces" și o sinteză holistă de metode*;
- *de la modelul militar la un model al angajamentului asumat*.

Handy (1989) descrie două tipuri de organizații: organizația "trifoliată" și organizația federală.

- Organizația "trifoliată" constă din trei elemente: (1) lucrătorii de bază (foliola din mijloc a frunzei de trifoi) – personalul cu pregătire profesională de specialitate, personalul tehnic și managerii; (2) latura contractuală – lucrătorii cu contract de colaborare; (3) forța de muncă flexibilă, constând din personal temporar.
- Organizația federală duce cu un pas mai departe procesul de descentralizare, organizând fiecare activitate esențială de exploatare, producție sau prestare a serviciilor sub formă de unitate distinctă, federalizată.

Structura organizației

Fiecare membru al diverselor școli de gândire a comentat, practic, pe marginea factorilor care influențează structura organizației, după cum se poate vedea mai jos.

Definirea structurii organizației

Toate organizațiile au o structură mai mult sau mai puțin formalizată, pe care Child (1977) a definit-o ca fiind alcătuită din "toate particularitățile tangibile și cu manifestare regulată care ajută la modelarea comportamentului membrilor lor". Structurile înglobează o rețea de roluri și relații și sunt destinate să ajute în procesul de asigurare a organizării efortului colectiv, explicit în scopul realizării unor obiective precise definite.

Organizațiile variază în complexitate, dar este întotdeauna necesar să se facă împărțirea sarcinii generale de management într-o varietate de activități, să se repartizeze aceste activități diverselor părți componente ale organizației și să se instituie mijloace pentru controlul, coordonarea și integrarea activităților repartizate.

Structura unei organizații poate fi văzută ca un cadru principal pentru determinarea executării sarcinilor. Ea este alcătuită din unități, funcțiuni, divizii, departamente și echipe de muncă formal constituite, în cadrul cărora sunt grupate împreună activități aferente unor procese, proiecte, produse, piețe, clienți, zone geografice sau discipline profesionale anume. Structura arată cine este răspunzător pentru dirijarea, coordonarea și executarea acestor activități și definește ierarhiile manageriale – "lanțul de comandă", explicitând astfel, în termeni generali, cine răspunde în fața cui și pentru ce, la fiecare nivel din organizație.

Organigramele

Structurile sunt de regulă descrise sub forma unei organigrame. Această formă de reprezentare plasează indivizii în căsuțe care le indică postul și poziția în cadrul ierarhiei și trasează liniile directe de autoritate (comandă și control) din și dintre ierarhiile manageriale.

Organigramele sunt, prin însăși natura lor, verticale și, prin urmare, nu reprezintă corect realitatea. Ele nu oferă nici un indiciu în privința raporturilor pe orizontală și diagonală care există, în cadrul modelului organizatoric, între oamenii din unități sau departamente diferite, și nu recunosc faptul că, în interiorul oricărei ierarhii, comenzile și informațiile de control nu se transmit pe tot parcursul descendent și ascendent al structurii, așa cum implică organigrama. În practică, informația circulă în salturi (mai ales informația generată de calculator), iar managerii sau conducătorii de echipe interacționează cu oameni aflați sub nivelurile imediat inferioare.

Organigramele își au utilitatea lor ca mijloace de a defini – simplist – cine ce face și care sunt liniile ierarhice de autoritate. Dar chiar și dublate cu manuale de organizare (pe care nu le citește nimeni și oricum devin depășite de îndată ce au fost redactate), ele nu pot exprima cum funcționează realmente organizația. De exemplu, ar putea conduce la definiții ale posturilor – ce li se cere oamenilor să facă – dar nu pot să exprime rolurile îndeplinite de acești oameni în organizație; rolurile pe care le joacă în interacțiunile cu alți oameni și modurile în care, la fel ca actorii, interpretează rolurile pe care le primesc.

Tipuri de organizații

În continuare sunt descrise principalele tipuri de organizații.

Personalul executiv și personalul funcțional

Organizația structurată în personal executiv și personalul TESA (tehnic-economic-de secretariat-administrativ) era tipul favorizat de teoreticienii clasici. Deși conceptul nu mai este utilizat la fel de mult în prezent, exceptând cazul când se referă la managerii de execuție, continuă să descrie numeroase structuri actuale. Ierarhia executivă din structură este alcătuită din funcțiuni și manageri direct implicați în realizarea obiectivelor primare ale organizației, de pildă producție și vânzare sau dirijarea organizației ca întreg. Cadrele TESA din funcțiuni cum ar fi finanțe, personal sau proiectare tehnică, furnizează servicii personalului executiv, pentru a-i da posibilitatea să-și îndeplinească sarcinile.

Organizațiile divizionalizate

Procesul divizionalizării, așa cum a fost descris prima dată de Sloan (1963) pe baza experienței proprii în conducerea companiei General Motors, presupune structurarea organizației în diviziuni separate, fiecare îndeplinind funcțiuni distincte de producție, vânzare, distribuție sau servicii, sau servind o anumită piață. La sediul central al grupului pot să existe departamente funcționale în domenii cum ar fi finanțele, planificarea, administrarea personalului, consultanța juridică și proiectarea tehnică, destinate să furnizeze servicii tuturor diviziunilor și, foarte important, să exercite un grad de control funcțional asupra activităților acestora. Gradul de control exercitat depinde de măsura în care organizația a decis să descentralizeze autoritatea la nivelul unităților strategice de activitate poziționate în apropierea piețelor pe care le servesc.

Organizațiile descentralizate

Unele organizații, mai ales conglomeratele de firme, își descentralizează majoritatea activităților și păstrează doar un schelet de personal la sediul central, care să se ocupe de problemele de control financiar, planificare strategică, conformare legală și, uneori, dar nu întotdeauna, de chestiunile de personal, mai ales cele relative la eşalonul managerilor superiori din toate componentele grupului (recrutare, dezvoltare și remunerare).

Organizațiile matriciale

Organizațiile matriciale sunt structurate pe proiecte. Proiectele de dezvoltare, concepție sau construcții sunt controlate de directori sau manageri de proiect. În cazul unei firme de consultanță, lucrările sunt coordonate de conducători de proiect. Managerii de proiect nu au nici un fel de personal permanent, cu posibila excepție a unor angajați care îndeplinesc sarcini administrative sau de secretariat. Ei își aleg membrii echipei de proiect din colective de disciplină profesională, fiecare asemenea colectiv având în frunte un director sau manager care răspunde permanent de dotarea cu resurse, de dezvoltarea și organizarea membrilor lui și care are grijă ca aceștia să fie repartizați cât mai complet posibil în cadrul echipelor de proiect. Membrii colectivelor de disciplină profesională sunt repartizați unei echipe de proiect și au obligația, în fața conducătorului echipei, să furnizeze rezultatele cerute. Ei continuă însă să fie răspunzători, în general, în fața șefului colectivului lor disciplinar, pentru performanța și contribuția lor globală.

Organizațiile flexibile

Organizațiile flexibile s-ar putea încadra, principial vorbind, în categoria adhocrațiilor lui Mintzberg (1983b), în sensul că sunt capabile să se adapteze rapid la cerințe noi și să acționeze cu fluiditate operațională. Ar putea fi organizate conform modelului "trifoliat" al lui Handy (1989), lucrătorii de bază desfășurând activitățile fundamentale și neîntrerupte ale organizației, iar colaboratorii contractuali și personalul temporar fiind angajați în funcție de necesități. Acest tip de structură se mai numește și "organizație cu bază și periferie". O organizație poate adopta o politică a flexibilității numerice, care înseamnă că numărul angajaților poate fi rapid majorat sau diminuat, în funcție de modificările apărute în volumul de activitate. Diversele tipuri de flexibilitate, conform definițiilor lui Atkinson (1984), sunt descrise în capitolul 14.

Organizația structurată în funcție de procese

Într-o organizație structurată pe procese atenția se concentrează asupra proceselor orizontale, a căror desfășurare intersectează granițele organizatorice. Structurile organizatorice tradiționale erau alcătuite dintr-o gamă variată de funcțiuni care operau semi-independent, fiecare cu propria ierarhie managerială, de regulă extinsă. Funcțiunile acționau ca un fel de "coloane" pe verticală, cu granițe între ceea ce făceau ele și ceea ce se întâmpla "la vecini". Continuitatea muncii între funcțiuni și coordonarea activităților aveau de suferit. Atenția era concentrată pe raporturile verticale și pe managementul bazat pe

autoritate – structura “de comandă și control”. Procesele orizontale se bucurau de relativ puțină atenție. De exemplu, nu se admitea că satisfacerea cererilor clienților prin sisteme de prelucrare a comenzilor ar putea fi făcută satisfăcător dacă fluxul de muncă, pornind de la departamentul de vânzări, trecând prin producție și ajungând în final la distribuție ar fi tratat ca un proces continuu și nu ca trei porțiuni distincte de activitate. Un alt proces orizontal care a atras atenția asupra necesității de a reconsidera modul în care ar trebui structurate organizațiile a fost asigurarea calității totale. Acesta nu este un sistem cu traseu fix, de sus în jos, fiindcă depășește granițele care separă unitățile organizatorice, pentru a asigura încorporarea calității în toate produsele și serviciile organizației. Demersurile de re proiectare organizatorică a proceselor din firmă au demonstrat și ele necesitatea ca întreprinderea să integreze operații separate funcțional în cadrul unor procese orizontale unificate de muncă.

Rezultatul, așa cum arată Ghoshal și Bartlett (1993), a fost că:

... managerii încep să-și trateze altfel structurile organizatorice. În loc să le vadă ca pe o ierarhie de roluri statice, ei încep să le abordeze ca pe un portofoliu de procese dinamice. Ei văd procese organizaționale de bază care se suprapun, adesea dintr-o poziție de dominanță, peste procesele verticale, bazate pe autoritate, ale structurilor ierarhice.

Într-o organizație structurată în funcție de procese continuă să existe funcțiuni desemnate pentru, să zicem, producție, vânzare și distribuție. Dar accentul se pune pe modul în care *conlucrează* aceste funcțiuni, în cadrul unor proiecte multifuncționale, pentru a face față unor cerințe noi, cum ar fi dezvoltarea produsului/pieței. Echipele analizează împreună căile prin care să răspundă la cerințele clientului. Calitatea și îmbunătățirea continuă sunt privite ca o responsabilitate comună a managerilor și personalului din fiecare funcțiune. Obiectivul suprem este de a menține un flux continuu al muncii între funcțiuni și de a ajunge la sinergie prin reunirea resurselor umane din funcțiuni diferite sub forma grupelor operative sau a echipelor de proiect.

Procesele organizaționale

Așa cum apare descrisă într-o organigramă, structura organizatorică nu oferă nici un indiciu real în privința modului cum funcționează organizația. Pentru a afla acest lucru, este necesar să se studieze diversele procese care au loc în interiorul cadrului structural: procesele de interacțiune și creare a raporturilor de rețea, de comunicare, de comportament colectiv (de grup), de conducere, de manifestare a puterii, de acțiune politică și de conflict.

Comportamentul colectiv sau de grup

Organizațiile sunt alcătuite din grupuri de oameni care muncesc împreună. În interiorul grupurilor și între grupuri au loc interacțiuni, iar gradul de formalizare a acestor procese de interacțiune variază în funcție de contextul organizațional. Pentru a putea înțelege și influența comportamentul organizațional, trebuie știut cum se comportă grupurile. În particular, aceasta înseamnă să se analizeze caracteristicile următoarelor noțiuni:

- grupurile formale;
- grupurile informale;

- procesele care au loc în interiorul grupurilor;
- ideologia grupului;
- coeziunea grupului;
- conceptul grupului de referință și impactul acestuia asupra membrilor grupului studiat;
- factorii care determină eficacitatea grupului.

Grupurile formale

Grupurile formale sunt constituite de organizație în vederea atingerii unui scop definit. Sunt reuniți oameni cu aptitudinile necesare pentru executarea sarcinilor de muncă și există un sistem pentru dirijarea, coordonarea și controlarea activităților grupului. Structura, componența și mărimea grupului depind în mare măsură de natura sarcinii, chiar dacă tradiția, cultura organizației și stilul managerial pot exercita o influență considerabilă. Cu cât sarcina este mai rutinieră sau mai clar definită, cu atât mai structurat va fi grupul formal. Într-un grup extrem de structurat, conducătorul are un rol categoric definit și se prea poate să adopte un stil autoritar. Rolul fiecărui membru al grupului este precis și este probabil să existe o ierarhie a autorității. Cu cât sarcina este mai ambiguă, cu atât este mai dificil să se facă structurarea grupului. Rolul conducătorului este mai probabil să se rezume la sprijin pentru membrii grupului – conducătorul tinde să se concentreze mai degrabă pe încurajare și coordonare, decât să emită ordine. Grupul operează într-un mod mai democratic, iar rolurile individuale sunt mai puțin constante și mai puțin clar definite.

Grupurile informale

Grupurile informale sunt constituite de oameni din organizație care au unele afinități comune. S-ar putea spune că grupurile formale satisfac necesitățile organizației, pe când grupurile informale satisfac necesitățile membrilor acesteia. Unul dintre principalele scopuri ale proiectării și dezvoltării organizației ar trebui să fie asigurarea, pe cât posibil, a dezideratului că baza de grupare a activităților și modul în care grupurile sunt lăsate sau încurajate să se comporte satisfac ambele categorii de necesități. Valorile și normele instituite de grupurile informale pot să acționeze împotriva organizației. Acest lucru a fost clar stabilit pentru prima dată în cadrul studiilor Hawthorne, care au revelat că grupurile își puteau reglementa propriul comportament și propriile niveluri de producție indiferent de ceea ce dorea conducerea managerială. O bună cunoaștere a proceselor care au loc în interiorul grupurilor poate totuși să ajute în a le determina să funcționeze mai degrabă în favoarea decât împotriva a ceea ce are nevoie organizația.

Procesele de grup

Așa cum spuneam mai sus, modul în care funcționează grupurile depinde de sarcina executată și de normele din organizație. Un alt factor suplimentar este mărimea. Există un grad mai mare de diversitate a talențelor, aptitudinilor și cunoștințelor în cadrul unui grup numeros, dar indivizilor le este mai greu să-și facă simțită prezența. După Handy (1981), pentru o participare optimă și pentru un grad maxim de implicare a tuturor, mărimea optimă este între cinci și șapte persoane. Dar pentru a se atinge anvergura necesară a bagajului de cunoștințe, grupul trebuie uneori să fie mult mai numeros, iar această

cerință solicită suplimentar aptitudinile conducătorului în a determina participarea fiecărui membru. Principalele procese care au loc în interiorul grupurilor, conform descrierii de mai jos, sunt: interacțiunea, îndeplinirea funcțiilor de operare și întreținere, ideologia grupului, coeziunea grupului, dezvoltarea grupului și identificarea membrilor cu grupul.

Interacțiunea

Leavitt (1951) a identificat trei moduri fundamentale de comunicare în interiorul grupului, ilustrate în figura 12.1.

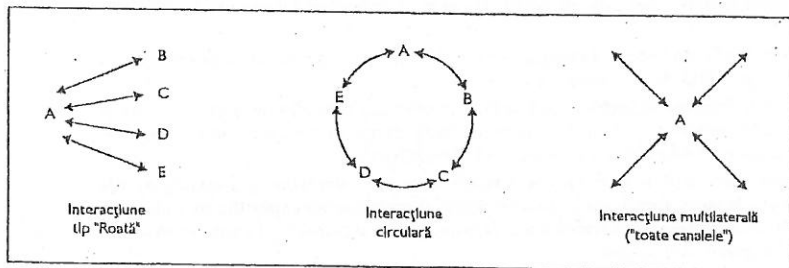


Figura 12.1 Canale de comunicare în interiorul grupurilor

Caracteristicile acestor moduri de interacțiune sunt după cum urmează:

- *Interacțiunile tip roată sau radiale* au loc în grupuri care au o sarcină necomplicată, lucrează mai repede, au nevoie de mai puține mesaje pentru a rezolva problemele. Aceste grupuri fac mai puține greșeli decât cele care interacționează circular, dar sunt mai inflexibile dacă sarcina se schimbă.
- *Interacțiunile circulare* sunt mai rapide decât cele radiale în rezolvarea problemelor complexe.
- *Interacțiunile multilaterale sau "toate canalele"* asigură grupului cea mai mare flexibilitate și cea mai bună funcționare în situații complexe, cu multiple posibilități de finalizare.

Nivelul de satisfacție pentru participanți este cel mai scăzut în grupul circular, destul de înalt în grupul multilateral și mixt în grupul radial, unde conducătorul are o satisfacție mai mare decât membrii de la periferie.

Funcțiile de operare și întreținere

În interiorul grupurilor trebuie să fie exercitate următoarele tipuri de funcții:

- *funcții de operare (sau de sarcină)* – inițiere, căutare de informații, diagnosticare, solicitare a opiniilor, evaluare, gestionare a deciziilor;
- *funcții de întreținere (sau menținere)* – încurajare, ajungere la un compromis, menținere a păcii, clarificare, rezumare, stabilire a standardelor.

Stă în atribuțiile conducătorului sau conducătorilor grupului să ia măsuri pentru ca aceste funcții să fie îndeplinite cu eficacitate. Grupurile pot să funcționeze și fără conducători, dar numai în circumstanțe speciale. Este aproape esențial să existe un conducător – fie el numit oficial sau auto-desemnat. Stilul adoptat de conducător influențează modul în care operează grupul. Dacă grupul își respectă conducătorul, aceasta îi sporește coeziunea și capacitatea de a-și executa însărcinările. Un stil nepotrivit de autoritar creează tensiune și resentimente. Un stil exagerat de permisiv face ca respectul pentru conducător să se diminueze, iar grupul nu mai funcționează la fel de eficace.

Ideologia grupului

În cursul interacțiunilor și îndeplinirii funcțiilor de operare și întreținere, grupul își creează o ideologie care influențează atitudinile și acțiunile membrilor săi, precum și gradul de satisfacție pe care îl simt aceștia.

Coeziunea grupului

Dacă ideologia grupului este puternică și membrii săi individuali se identifică îndeaproape cu grupul, acesta poate deveni din ce în ce mai omogen. Apar norme ale grupului sau reguli implicite, care stabilesc ce reprezintă un comportament admisibil și ce nu. Coeziunea grupului poate însă să aibă atât efecte pozitive, cât și negative. Studiul lui Janis (1972) pe tema proceselor decizionale din cadrul grupurilor americane de politică externă a stabilit că un grup omogen de indivizi care împărtășesc o soartă comună exercită o presiune puternică în direcția conformării. Janis a propus termenul de "gândire de grup" pentru a descrie exagerarea tendințelor iraționale care par să se manifeste în cadrul grupurilor și a avansat opinia că un context de grup poate să amplifice lipsa de discernământ.

A fi "unul de-al nostru" nu este întotdeauna un lucru bun în cercurile manageriale. Un spirit de independență robust, ba chiar și o tendință spre a ieși cât mai mult în evidență, se pot dovedi uneori mai propice în luarea deciziilor corecte. Munca în echipă este un lucru bun, dar la fel sunt și flexibilitatea și judecata independentă. Acestea nu sunt neapărat incompatibile cu calitatea de membru al unei echipe, dar pot să devină, dacă se pune prea mare accent pe coeziune și conformare în interiorul grupului.

Grupul de referință

Un grup de referință este acel grup de persoane cu care se identifică un individ. Aceasta înseamnă că individul acceptă normele grupului respectiv și, dacă are dubii în legătură cu ce să facă sau să spună, ia ca bază de referință aceste norme sau folosește opiniile altor membri ai grupului, înainte de a trece la acțiune. Majoritatea oamenilor din organizații aparțin unui grup de referință, iar acest lucru le poate influența în mod semnificativ modul în care se comportă.

Impactul asupra membrilor grupului

Grupul de referință influențează și comportamentul individual. Această influență se poate exercita prin presiuni făcînd în direcția conformării sau prin procese mai subtile.

Acceptarea normelor grupului se face de regulă în două etape: mai întâi supunere și apoi asimilare sau internalizare. Inițial, membrul grupului se supune pentru a nu fi respins de grup, chiar dacă s-ar putea să se comporte altfel atunci când se află în altă parte. Progresiv, individul începe însă să accepte normele, indiferent dacă se află în cadrul grupului sau nu – norma grupului a fost internalizată. Așa cum observa Chell (1987), presiunea asupra membrilor în direcția conformării poate să dea naștere la probleme atunci când:

- există incompatibilitate între obiectivele personale ale unui membru individual și obiectivele grupului;
- individul nu se simte mândru că face parte din grupul respectiv;
- individul nu este complet integrat în grup;
- prețul conformării este prea mare.

Dezvoltarea grupului

Tuckman (1965) a identificat patru stadii ale dezvoltării grupului:

1. *formarea*, când există teamă și nesiguranță, dependență de conducător și încercarea de a afla în ce situație este grupul, cum trebuie să opereze și ce comportament este admisibil în cadrul lui.
2. *răbufnirea*, în care apar conflicte, rezistență emoțională în fața cerințelor sarcinii, opoziție la acțiunile de control și chiar revoltă împotriva conducătorului;
3. *normarea*, când se dezvoltă coeziunea grupului, apar norme, opiniile se exprimă deschis, sporește gradul de susținere și cooperare reciprocă, iar grupul dobândește un sentiment al identității proprii;
4. *funcționarea*, când problemele interumane sunt rezolvate, rolurile au devenit flexibile și funcționale, se fac încercări constructive de finalizare a sarcinilor și există energie disponibilă pentru o muncă eficientă.

Identificarea

Identificarea cu grupul are loc atunci când indivizii îi agreează pe ceilalți membri, aprobă obiectivele și activitatea grupului și își doresc să fie asociați cu renumele grupului în organizație. Identificarea este mai complexă dacă renumele grupului este bun.

Munca în echipă

Definirea echipei

După Katzenbach și Smith (1993):

O echipă este un grup puțin numeros de oameni cu aptitudini complementare, dedicați unui scop comun, unor obiective de performanță comune și unei abordări comune, pentru care se consideră reciproc răspunzători.

Caracteristicile echipelor eficiente

După Katzenbach și Smith, caracteristicile echipelor sunt următoarele:

- Echipele sunt unități elementare de performanță pentru majoritatea organizațiilor. Ele combină armonios aptitudinile, experiența și ideile mai multor oameni.
- Munca în echipă este o noțiune care se aplică la nivelul unei întregi organizații, nu numai la cel al unor echipe anume. Munca în echipă reprezintă "un ansamblu de valori care încurajează comportamente cum ar fi să ascuți și să răspunzi constructiv la puncte de vedere exprimate de alții, să le acorzi celorlalți prezumția de nevinovăție, să le oferi sprijin celor care au nevoie de el și să recunoști interesele și realizările altora".
- Echipele iau ființă și capătă energie prin confruntarea cu provocări semnificative la adresa capacității de performanță.
- Echipele îi depășesc în performanță pe indivizii care acționează singuri sau în grupuri organizatorice numeroase, mai ales atunci când performanța necesită aptitudini multiple, capacitate de judecată și experiență diversificată.
- Echipele sunt flexibile și receptive la schimbarea împrejurărilor și a cerințelor. Ele pot să-și adapteze abordarea la informațiile și dificultățile nou apărute, cu mai multă rapiditate, acuratețe și eficacitate decât ar putea indivizii prinși în plasa unor convenții organizaționale mai ample.
- Echipele de înaltă performanță investesc mult timp și efort în explorarea, modelarea și aprobarea unui scop care să le aparțină, atât la nivel colectiv, cât și individual. Ele se caracterizează printr-un sentiment profund de angajament asumat în direcția dezvoltării și reușitei proprii.

Echipe disfuncționale

Descrierea detaliată de mai sus este oarecum idealistă. Echipele nu funcționează întotdeauna chiar așa. Ele pot ajunge să sufere de o serie de disfuncționalități:

- Atmosfera este tensionată și excesiv de formalizată.
- Fie sunt prea multe discuții care nu duc nicăieri, fie discuțiile sunt inhibitate de membrii dominanți ai echipei.
- Membrii echipei nu înțeleg, de fapt, ce anume au de făcut și ce obiective sau standarde li se cere să îndeplinească.
- Oamenii nu se ascultă unul pe celălalt.
- Dezacordurile sunt frecvente și în multe cazuri decurg din ciocniri de personalitate și de opinii, fără a ajunge să fie dezbateri argumentate a unor puncte de vedere alternative.
- Deciziile nu se iau în comun de către membrii echipei.
- Există dovada unor atacuri fățișe la persoană sau a unor animozități personale mascate.
- Oamenii nu se simt liberi să-și exprime opiniile.

- Unii membri ai echipei se derobează sau li se permite să se derobeze de la responsabilități, lăsându-i pe ceilalți să facă toată munca.
- Există prea puțină flexibilitate în modul de operare al membrilor echipei – oamenii tind să utilizeze o gamă limitată de aptitudini sau operații specifice, încât nu se vede o dovadă a policalificării.
- Conducătorul domină echipa; este mai important cine exercită controlul, decât să se mobilizeze întreaga echipă pentru îndeplinirea sarcinilor.
- Echipa își determină propriile standarde și norme, care pot să nu fie în acord cu standardele și normele organizației.

Roluri în cadrul echipei

Diversele tipuri de roluri pe care le joacă membrii echipei au fost definite de Belbin (1981) după cum urmează:

- *Coordonatorul*, care controlează modul de operare al echipei;
- *Modelatorul*, care specifică modurile în care trebuie să lucreze echipa;
- *Realizatorul*, care transformă propunerile în procedee practice de muncă;
- *Designorul*, care produce idei și strategii;
- *Investigatorul de resurse*, care explorează existența resurselor disponibile, ideilor și evoluțiilor din exteriorul echipei;
- *Monitor-evaluatorul*, care analizează problemele și evaluează ideile;
- *Lucrătorul de echipă*, care asigură sprijin membrilor echipei, îmbunătățește comunicarea în echipă și stimulează spiritul de echipă;
- *Finalizatorul*, care întreține un sentiment al urgenței în sânul echipei, în vederea ducerii sarcinilor la bun sfârșit.

O clasificare alternativă a rolurilor este cea elaborată de Margerison și McCann (1986). Cele opt roluri sunt:

- *raportor-sfătuitor*: adună informații și le exprimă într-o formă ușor de înțeles;
- *creator-inovator*: îi place să vină cu idei noi și moduri noi de a proceda;
- *explorator-promotor*: preia idei și le promovează în fața altora;
- *asesor-antreprenor*: preia idei și le face să funcționeze în practică;
- *propulsor-organizator*: face să se realizeze lucrurile, scoțând în evidență obiectivele planificate, termenele de realizare și bugetele;
- *constatator-producător*: stabilește planuri și sisteme de standarde, pentru a avea siguranța că se obțin rezultatele palpabile scontate;
- *controlor-inspector*: se ocupă de detalii și de respectarea regulilor și a reglementărilor;
- *susținător-păstrător*: oferă îndrumare normativă și ajutor în îndeplinirea standardelor.

După Margerison și McCann, o echipă echilibrată are nevoie de membri cu preferințe pentru fiecare din aceste opt roluri.

Conducere, putere, politică și conflict

Principalele procese care influențează modul de funcționare al organizațiilor sunt exercitarea conducerii, utilizarea puterii, activitatea politică și conflictul.

Conducerea

Capacitatea de conducere poate fi definită ca fiind capacitatea de a-i convinge pe alții să se comporte de bună voie într-un anumit mod. Funcția conducătorilor de echipă este să îndeplinească sarcina care le-a fost stabilită, cu ajutorul grupului condus. Conducătorii și grupurile lor se află, prin urmare, într-o relație de interdependență.

Conducătorii au două roluri principale. Mai întâi, ei trebuie să execute sarcina ce le revine. În al doilea rând, trebuie să întrețină raporturi eficiente între ei și grup, ca și între ei și fiecare dintre indivizii care alcătuiesc grupul – eficiente în sensul că sunt propice realizării sarcinii. Așa cum arăta Adair (1973), în îndeplinirea rolurilor lor, conducătorii trebuie să satisfacă următoarele necesități:

1. *Necesitățile sarcinii*. Grupul există pentru a realiza un obiectiv comun sau o sarcină comună. Rolul conducătorului este de a asigura îndeplinirea acestui obiectiv. Altminteri el pierde încrederea grupului, iar rezultatul va fi frustrare, dezamăgire, critică și, posibil în ultimă instanță, dezintegrarea grupului.
2. *Necesitățile de întreținere ale grupului*. Pentru a-și realiza obiectivul, grupul trebuie să fie ținut laolaltă. Sarcina conducătorului este să stimuleze și să întrețină spiritul de echipă și moralul.
3. *Necesitățile individuale*. Fiecare individ are propriile sale necesități, pe care se așteaptă să le satisfacă în mediul de muncă. Sarcina conducătorului este să se arate sensibil la aceste necesități, astfel încât, atunci când trebuie, să poată lua măsuri pentru armonizarea lor cu necesitățile sarcinii și ale grupului.

Cele trei tipuri de necesități sunt interdependente. Acțiunile conducătorului în una din categorii le afectează pe celelalte două; așadar, îndeplinirea cu succes a sarcinii este esențială, dacă se dorește ca grupul să rămână unit și membrii lui să fie motivați să muncească la capacitatea lor maximă. Acțiunile dirijate spre satisfacerea necesităților grupului sau ale indivizilor trebuie corelate cu necesitățile sarcinii. Nu se poate ca indivizii să fie considerați independenți de grup, nici să fie considerat grupul fără referire la indivizii care îl alcătuiesc. Dacă vreuna din necesități este neglijată, unele dintre celelalte au de suferit, iar conducătorul se bucură de mai puțin succes.

Tipul de conducere exercitat are legătură cu natura sarcinii și cu oamenii conduși. De asemenea, depinde și de mediu și, firește, de persoana care conduce. Analiza calităților conducătorului din punctul de vedere al inteligenței, inițiativei, siguranței de sine și așa mai departe nu are decât o valoare limitată. Calitățile necesare s-ar putea să difere în funcție de situație. Este mai util să se adopte o abordare conjuncturală și să se țină cont de variabilele cu care au de-a face conducătorii, în special sarcina, grupul și poziția proprie față de grup.

Puterea

Organizațiile există pentru a face să se realizeze anumite lucruri, iar în cursul acestui proces, oamenii sau grupurile exercită putere. Direct sau indirect, utilizarea puterii în

influențarea comportamentului este o caracteristică prezentă peste tot în organizație, indiferent dacă este făcută de manageri, specialiști, grupuri informale sau oficiali ai sindicatelor.

Puterea este capacitatea de a asigura dominația scopurilor sau valorilor proprii asupra celorlalți. French și Raven (1959) au identificat patru tipuri diferite de putere:

- *puterea bazată pe recompensă* – este puterea derivată din credința oamenilor că supunerea va fi recompensată; capacitatea de a distribui recompense contribuie considerabil la puterea unui manager superior;
- *puterea coercitivă* – a da clar de înțeles că nesupunerea va fi pedepsită;
- *puterea expertului* – exercitată de oamenii care se bucură de popularitate sau admirație și cu care cei mai puțin puternici se pot identifica;
- *puterea legitimizată* – puterea conferită de poziția deținută în organizație de un manager superior.

Politica

Puterea și politica sunt inextricabil amestecate și, în orice organizație, există inevitabil oameni care încearcă să-și satisfacă dorințele prin dobândirea puterii, în mod legitim sau ilegal. Kakabadse (1983) definește politica drept "un proces de influențare a indivizilor și a grupurilor de oameni conform propriului punct de vedere, dar în care nu te poți baza pe autoritate".

Organizațiile sunt alcătuite din indivizi care, deși au evident menirea de a realiza un obiectiv comun, sunt în același timp mânați de dorința de a-și realiza propriile obiective. Un management eficient este un proces de armonizare a demersului și ambiției individuale spre binele comun. Unii indivizi cred sincer că utilizarea mijloacelor politice în atingerea scopurilor personale le poate aduce câștiguri nu numai lor, ci și organizației. Alții raționalizează această convingere, iar alții nu fac altceva decât să-și urmărească fără jenă doar propriile scopuri.

Conflictul

Conflictul este inevitabil în organizații, deoarece funcționarea lor are loc prin ajustări și compromisuri între elemente concurente de structură și componentă umană. Conflicte apar și atunci când se produce o schimbare, deoarece poate fi văzută ca o amenințare care trebuie contestată sau căreia să i se opună rezistență, sau atunci când există frustrare – aceasta poate produce o reacție agresivă: individul preferă să se lupte, decât să fugă. Conflictul nu trebuie deplorat. El este un rezultat inevitabil al progresului și schimbării; poate și trebuie să fie utilizat în mod constructiv.

Conflictul între indivizi ridică mai puține probleme decât conflictul între grupuri. Indivizii pot să acționeze independent și să-și rezolve singuri diferendele. Membrii grupurilor trebuie să accepte normele, obiectivele și valorile grupului din care fac parte. Loialitatea individului se manifestă de obicei față de grupul cărui îl aparține, dacă acesta intră în conflict cu alte grupuri.

Interacțiunea și utilizarea rețelelor de relații

Interacțiunile între oameni au loc peste tot în organizație, în toate direcțiile și sensurile, creând rețele de legătură pentru un anumit gen de mobilizare a sprijinului și schimb de informații, care nu poate fi asigurat prin structura formală. "Utilizarea rețelelor de relații" este un proces din ce în ce mai important în organizațiile flexibile și aplatizate, unde se impun interacțiuni mai fluide între indivizi și echipe, indiferent de locul ocupat în structură. Adeseori, indivizii reușesc să obțină mult mai multe lucruri prin recursul la rețeaua de relații, decât dacă ar apela la canalele formale. Astfel, au măcar posibilitatea să sondeze opinia altora și să obțină sprijin pentru promovarea proiectelor sau ideilor proprii, și să-și partajeze cunoștințele cu ceilalți.

Oamenii reușesc să rezolve lucruri în organizații și prin crearea unor alianțe – obținerea acordului altor oameni față de o anumită direcție de acțiune și unirea forțelor în îndeplinirea acestui scop.

Comunicarea

Procese de comunicare utilizate în organizații au un efect remarcabil asupra modului în care funcționează acestea, mai ales dacă au loc prin rețeaua de relații umane, care se poate transforma apoi în sursă de zvonuri: "radio șanț". E-mailurile prin intraneturi încurajează circulația instantanee a informațiilor (iar uneori produce supraîncărcare cu informații), dar riscă uneori să inhibe interacțiunile față în față, care sunt adesea cel mai bun mod de a face să se rezolve o problemă.

Capitolul 13

Cultura organizațională

Acest capitol începe cu definiții ale culturii organizaționale și ale unui concept asociat: climatul organizațional. Este de asemenea definită noțiunea de stil managerial sau stil de management, ca mod de a descrie modul cum se comportă managerii în contextul culturii organizațiilor lor. Capitolul continuă cu comentarii asupra importanței conceptului pentru organizații și a modului în care se creează și se dezvoltă o cultură. În continuare, sunt abordate componentele culturii și metodele de analiză și descriere a culturii și climatului. Capitolul se încheie cu o trecere în revistă a modelelor metodologice de susținere sau de schimbare a culturii.

Definiții

Cultura organizațională

Cultura organizațională sau corporativă este tiparul de valori, norme, convingeri, atitudini și presupuneri care, chiar fără a fi fost formulate explicit, determină modurile în care se comportă oamenii și fac să se rezolve problemele. Valorile se referă la ceea ce este considerat important în legătură cu modul cum se comportă oamenii și organizațiile. Normele sunt regulile nescrise de comportament.

Prin definiție, cultura organizațională are ca obiect noțiuni abstracte, cum ar fi valorile și normele, care își manifestă prezența în toată organizația sau într-o parte a ei. Acestea s-ar putea să nu fie definite, nici discutate, și nici măcar observate. Altfel spus, cultura poate fi văzută ca un "termen codificat pentru partea subiectivă a vieții organizaționale" (Meyerson și Martin, 1987). Oricum ar fi, cultura poate să aibă o influență semnificativă asupra comportamentului oamenilor.

Iată în continuare câteva definiții ale culturii:

Cultura unei organizații se referă la configurația singulară de norme, valori, convingeri și moduri de comportare ce caracterizează maniera în care se combină grupurile și diviziile pentru a determina realizarea lucrurilor.

Eldridge și Crombie (1974)

Cultura este un sistem de reguli informale care explicitează cum trebuie să se comporte oamenii de obicei.

Deal și Kennedy (1982)

Cultura este dată de convingerile, atitudinile și valorile susținute colectiv în cadrul unei organizații. Mai simplu spus, cultura este "modul în care facem noi lucrurile aici".

Furnham și Gunter (1993)

Însumând diversele definiții ale culturii, Furnham și Gunter (1993) enumeră, printre altele, următoarele elemente de consens în privința acestui concept:

- Este dificil de definit (adesea un demers inutil).
- Este multidimensional, cu multe componente diferite la diverse niveluri.
- Nu este deosebit de dinamic, dar se află într-o permanentă evoluție (fiind însă relativ stabil pe parcursul unor perioade scurte de timp).
- Este nevoie de timp pentru a-l consacra și, prin urmare, este nevoie de timp pentru a schimba o cultură corporativă.

Probleme cu conceptul de cultură organizațională

Furnham și Gunter menționează o serie de probleme cu acest concept, printre care:

- cum se poate clasifica o cultură (ce terminologie să fie folosită);
- când și de ce se impune schimbarea culturii corporative și cum se petrece acest lucru;
- care este cea mai sănătoasă, cea mai optimă sau oportună cultură.

De asemenea, ei semnalează că este riscant să se trateze cultura ca pe o entitate obiectivă, "ca și cum orice om din lumea noastră ar putea să observe același fenomen, ceea ce evident că nu este cazul".

Climatul organizațional

Termenul de climat organizațional este uneori confundat cu cel de cultură organizațională și s-au purtat multe discuții în legătură cu distincția care trebuie făcută între ei. În analiza sa pe marginea acestei probleme, Denison (1996) sugerează că noțiunea de *cultură* se referă la structura profundă a organizațiilor, ale cărei rădăcini sunt valorile, convingerile și prezumțiile în care cred cu tărie membrii organizației. În contrast, *climatul* se referă la acele aspecte ale mediului care sunt percepute conștient de membrii organizației. Rousseau (1988) afirmă că noțiunea de climat se referă la o percepție și este descriptivă, nu definitivă. Percepțiile sunt senzații sau impresii resimțite de un individ. Descrierile sunt ceea ce relatează individul în privința acestor senzații.

Discuția pe marginea înțelesului acestor termeni poate să devină pur academică. Este mai ușor să privim climatul organizațional ca pe un mod în care percep oamenii cultura existentă în organizația lor (ce văd și ce simt în legătură cu aceasta). Conform definiției date de French et al. (1985), climatul este "ansamblul relativ persistent de percepții pe care le au membrii organizației în legătură cu caracteristicile și calitatea culturii organizaționale". Această definiție face distincție între situația efectivă (respectiv cultura) și percepția ei (respectiv climatul).

Însemnătatea culturii

Așa cum subliniază Furnham și Gunter (1993):

Cultura reprezintă "liantul social" și generează un "sentiment al colectivității", contracara astfel procesele de diferențiere care sunt o parte imposibil de evitat a vieții organizaționale. Cultura organizațională oferă un sistem colectiv de semnificații, care este baza pentru comunicare și înțelegere reciprocă. Dacă aceste funcții nu sunt îndeplinite în mod satisfăcător, cultura riscă să diminueze semnificativ eficiența unei organizații.

Cum se creează cultura organizațională

Valorile și normele care stau la baza culturii se formează în patru moduri. Mai întâi, cultura este formată de conducătorii organizației, mai ales cei care au modelat-o și în trecut. Așa cum arată Schein (1990), oamenii se identifică cu conducătorii vizionari – cu modul în care se comportă și lucrurile la care se așteaptă. Ei sesizează căror lucruri le acordă atenție acești conducători și îi tratează ca pe niște modele. În al doilea rând, așa cum semnalează tot Schein, cultura se formează în jurul unor incidente critice – evenimente importante din care se trag învățăminte despre comportamentul dezirabil și cel indezirabil. În al treilea rând, așa cum sugerează Furnham și Gunter (1993), cultura evoluează din necesitatea de a întreține relații de muncă eficiente între membrii organizației, iar acest lucru consacră valori și așteptări. În fine, cultura este influențată de mediul organizației. Mediul extern poate fi unul relativ dinamic sau unul care rămâne neschimbat.

Cultura se învață în timp. Schein (1984) sugerează că există două moduri în care se petrece această învățare. Primul este modelul traumei, în care membrii organizației învață să facă față unei amenințări prin instaurarea unor mecanisme de apărare. Al doilea este modelul consolidării, în care se asimilează și se ancorează profund lucrurile ce par să meargă bine. Învățarea are loc pe măsură ce oamenii se adaptează și fac față presiunilor din exterior și pe măsură ce își dezvoltă abordări și mecanisme eficiente pentru gestionarea dificultăților, proceselor și tehnologiilor interne din organizația lor.

Acolo unde cultura s-a format de-a lungul unor mari perioade de timp și a devenit profund înrădăcinată, s-ar putea să fie dificil de schimbat, mai repede sau mai încet, dacă nu se produce un eveniment traumatic.

Diversitatea culturii

Procesul de evoluție descris mai sus poate avea ca rezultat o cultură ce caracterizează întreaga organizație, dar în interiorul organizațiilor pot să existe mai multe culturi diferite. De exemplu, cultura unui departament de marketing orientat spre exteriorul organizației poate să difere substanțial de cea a unei funcțiuni de producție cu concentrare în interior. Pot să existe unele valori sau norme organizaționale comune, dar din anumite puncte de vedere, acestea variază între medii de muncă diferite.

Componentele culturii

Cultura organizațională poate fi descrisă în termenii valorilor, normelor și ai manifestărilor subiective sau artefacturilor (elemente rezultate din modul în care a fost aplicat un procedeu, de exemplu o formă de comportament indusă de un test comportamental).

Valorile

Valorile sunt convingeri în privința a ceea ce este bine sau cel mai bine pentru organizație și a ceea ce trebuie sau ar fi bine să se întâmple. "Setul de valori" al unei organizații poate să fie recunoscut doar la nivelul cel mai înalt al structurii sau poate fi împărțit de toată lumea din organizație, caz în care aceasta ar putea fi caracterizată ca "orientată spre valori".

Cu cât valorile sunt mai puternice, cu atât mai mult influențează comportamentul. Pentru aceasta nu e nevoie să fi fost formulate explicit. Valorile implicite care au devenit profund înrădăcinate în cultura organizației și sunt întărite de comportamentul managerilor se pot dovedi extrem de influente, pe când valorile împrumutate, care sunt idealiste și nu se reflectă în comportamentul managerial, pot să aibă un efect neglijabil sau nici un efect.

Câteva domenii tipice în care se pot exprima valorile, implicit sau explicit, ar fi:

- performanța;
- competența;
- competitivitatea;
- inovarea;
- calitatea;
- servirea clienților;
- munca în echipă;
- grija și considerația față de oameni.

Valorile se traduc în realitate prin norme și artefacturi, așa cum se va vedea mai jos. De asemenea, se pot exprima și prin mijloacele de comunicare ale limbajului (jargonul organizațional), ritualurilor, istoriilor și miturilor.

Normele

Normele sunt regulile nescrise de comportament, "regulile de joc" care furnizează principii generale informale în privința modului de comportare. Normele le spun oamenilor ce anume se cade să facă, să spună, să creadă, ba chiar și cum să se îmbrace. Ele nu sunt niciodată formulate în scris – dacă ar fi, ar deveni politici sau proceduri. Ele sunt transmise mai departe pe cale orală, "din gură în gură", sau prin comportament și pot fi întărite prin reacțiile oamenilor în caz că sunt încălcate. Normele pot să exercite o presiune foarte puternică asupra comportamentului, din cauza acestor reacții – îi controlăm pe ceilalți prin modul cum reacționăm la conduita lor.

Normele se referă la aspecte ale comportamentului cum ar fi:

- cum fi tratează managerii pe membrii echipelor lor (stilul managerial) și cum se raportează aceștia din urmă la managerii lor;
- etica de muncă prevalentă, de exemplu: "muncim ca lumea, ne distrăm ca lumea", "vii devreme, pleci târziu", "dacă nu-ți poți termina treaba până la sfârșitul programului, e clar că ești inefficient", "străduiește-te să pari tot timpul ocupat", "străduiește-te să pari tot timpul relaxat";
- statutul personal – cât de multă importanță i se atribuie; prezența sau absența unor simboluri evidente ale statutului personal;
- ambiția – ambiția vădită poate fi considerată normală sau chiar apreciată, dar s-ar putea și ca norma să fie ceva mai subtilă;
- performanța – standardele exigente de performanță sunt generale; cea mai mare laudă pe care o poate obține cineva în organizație este să se facă referire la el ca la un foarte bun profesionist;
- puterea – recunoscută ca mod de viață; exercitată prin mijloace politice, dependentă de competență expertă și abilitate, mai degrabă decât de poziția deținută; concentrată la vârf; distribuită la diverse niveluri în diverse părți ale organizației;
- politica – prezentă peste tot în organizație și tratată ca o formă normală de comportament; neacceptată sub forma comportamentului vădit politic;
- loialitatea – așteptată, reprezintă o abordare "din leagăn până în mormânt" a carierei; neluată în calcul, accentul se pune pe rezultatele și contribuția pe termen scurt;
- supărarea – exprimată deschis; ascunsă, dar exprimată prin alte mijloace, eventual politice;
- abordabilitatea – de la manageri se așteaptă să fie abordabili și vizibili; sau totul se întâmplă în spatele ușilor închise;
- formalism – norma o reprezintă abordarea rece, formală; numele mici sunt/nu sunt utilizate la toate nivelurile; există reguli nescrise, dar împede înțelegere de toată lumea, în legătură cu aspectul vestimentar.

Artefacturile

Artefacturile sunt aspecte vizibile și palpabile ale unei organizații, pe care oamenii le aud, le văd sau le simt. Pot fi lucruri cum ar fi mediul de muncă, tonul și limbajul care se folosesc în scrisori sau în notele interne, maniera în care se adresează oamenilor unii altora în cursul ședințelor sau la telefon, amabilitatea (sau lipsa de amabilitate) cu care sunt întâmpinați vizitatorii și modul în care abordează personalul de telefonie apelurile primite din afară. Artefacturile pot fi extrem de grăitoare.

Clasificarea culturii organizaționale

Au existat mai multe încercări de a clasifica sau categorisi cultura organizațională, ca punct de plecare în analiza culturilor din organizații și în elaborarea unor măsuri de susținere sau schimbare a lor. Majoritatea sunt exprimate în spațiul a patru dimensiuni

definitorii; în continuare vom prezenta pe scurt câteva dintre cele mai cunoscute asemenea clasificări.

Harrison

Harrison (1972) împarte pe categorii ceea ce el numește "ideologiile organizației". Acestea sunt:

- *ideologia orientată spre putere* – organizații cu mult spirit competitiv, reacționând la personalitatea șefilor și mai puțin la competența experților;
- *ideologia orientată spre oameni* – organizații orientate spre consens, în care se respinge controlul managerial;
- *ideologia orientată spre sarcină* – organizații orientate spre competență, dinamism;
- *ideologia orientată spre rol* – concentrare pe legalitate, legitimitate și birocrație.

Handy

Handy (1981) și-a fundamentat tipologia pe clasificarea lui Harrison, chiar dacă a preferat cuvântul "cultură" în loc de "ideologie", deoarece acesta exprimă în mai mare măsură sentimentul unui "mod de viață sau set de norme omniprezent". Cele patru tipuri de cultură ale lui Handy sunt:

- *Cultura Puterii*: o cultură cu o sursă centrală de putere, care exercită controlul. Există puține reguli sau proceduri, iar atmosfera este una de concurență, orientată spre putere și politică.
- *Cultura Rolului*: o cultură în care munca se controlează prin proceduri și reguli, iar rolul (sau descrierea postului) este mai important decât persoana care îl îndeplinește. Puterea este asociată cu poziția din structură, nu cu omul care o ocupă.
- *Cultura Sarcinii*: o cultură în care scopul urmărit constă în a-i reuni pe oamenii potriviți și a-i lăsa să-și facă treaba singuri. Influența se bazează mai mult pe puterea expertului, decât pe puterea conferită de poziție sau cea personală. Cultura este adaptabilă, iar munca în echipă are foarte mare importanță.
- *Cultura Persoanei*: este o cultură în care individul ocupă locul central. Organizația nu există decât pentru a-i servi și a-i susține pe indivizii din interiorul ei.

Schein

Schein (1985) a identificat următoarele patru culturi:

- *Cultura puterii* este cea în care atribuția de conducere se află în mâinile a puțini oameni și se sprijină pe capacitatea lor; tinde să promoveze spiritul întreprinzător.
- *Cultura rolului* este cea în care puterea se împarte echilibrat între conducător și structură birocratică. Mediul este de regulă stabil, iar rolurile și regulile sunt clar definite.
- *Cultura realizării* este cea în care se pune accent pe motivația și angajamentul asumat al individului și se pune preț pe acțiune, entuziasm și impact.

- *Cultura sprijinului* este cea în care oamenii contribuie dintr-un sentiment de angajament liber asumat și solidaritate. Relațiile se caracterizează prin reciprocitate și încredere.

Williams, Dobson și Walters

Williams et al. (1989) au redefinit și nuanțat cele patru categorii enumerate de Harrison și Handy, după cum urmează:

- *Orientarea spre putere* – organizațiile încearcă să-și domine mediul și cei care exercită puterea se străduiesc să păstreze un control absolut asupra subordonaților.
- *Orientarea spre rol* – pune accentul pe legalitate, legitimitate și responsabilitate. Ierarhia și statutul sunt importante.
- *Orientarea spre sarcină* – se concentrează pe îndeplinirea sarcinii. Autoritatea se bazează pe cunoștințe și competențe corespunzătoare.
- *Orientarea spre oameni* – organizația există în primul rând pentru a servi nevoilor membrilor ei. De la indivizi se așteaptă să se influențeze reciproc prin exemplu personal și solitudine.

Evaluarea culturii organizaționale

Există o serie întreagă de instrumente pentru evaluarea culturii organizaționale, care nu este deloc o sarcină ușoară, deoarece cultura se referă atât la convingeri subiective și prezenții adoptate inconștient (care s-ar putea să fie greu de apreciat), cât și la fenomene observate, cum ar fi normele comportamentale și manifestările subiective. Două dintre cele mai bine cunoscute instrumente sunt prezentate pe scurt mai jos.

Chestionarul ideologiei organizaționale (Harrison, 1972)

Acest chestionar se ocupă de cele patru orientări menționate mai devreme (putere, rol, sarcină, oameni). Chestionarul se completează prin ierarhizarea unor enunțuri, în funcție de cât de aproape consideră subiectul că sunt acestea de situația efectivă a organizației. Enunțurile ar putea fi de tipul:

- Un șef bun este puternic, decis și ferm, dar corect și imparțial.
- Un subordonat bun este supus, muncitor și loial.
- Cei care ajung la o situație bună în organizație sunt oamenii abili și cu spirit de competiție și cu o mare dorință de putere.
- Repartizarea sarcinilor se face pe baza necesităților și judecăților personale ale celor investiți cu autoritate.
- Deciziile se iau de cei care au cel mai vast bagaj de cunoștințe și competențe în legătură cu problema supusă deciziei.

Componentele culturii

Cultura organizațională poate fi descrisă în termenii valorilor, normelor și ai manifestărilor subiective sau artefacturilor (elemente rezultate din modul în care a fost aplicat un procedeu, de exemplu o formă de comportament indusă de un test comportamental).

Valorile

Valorile sunt convingeri în privința a ceea ce este bine sau cel mai bine pentru organizație și a ceea ce trebuie sau ar fi bine să se întâmple. "Setul de valori" al unei organizații poate să fie recunoscut doar la nivelul cel mai înalt al structurii sau poate fi împărtășit de toată lumea din organizație, caz în care aceasta ar putea fi caracterizată ca "orientată spre valori".

Cu cât valorile sunt mai puternice, cu atât mai mult influențează comportamentul. Pentru aceasta nu e nevoie să fi fost formulate explicit. Valorile implicite care au devenit profund înrădăcinate în cultura organizației și sunt întărite de comportamentul managerilor se pot dovedi extrem de influente, pe când valorile împrumutate, care sunt idealiste și nu se reflectă în comportamentul managerial, pot să aibă un efect neglijabil sau nici un efect.

Câteva domenii tipice în care se pot exprima valorile, implicit sau explicit, ar fi:

- performanța;
- competența;
- competitivitatea;
- inovarea;
- calitatea;
- servirea clienților;
- munca în echipă;
- grija și considerația față de oameni.

Valorile se traduc în realitate prin norme și artefacturi, așa cum se va vedea mai jos. De asemenea, se pot exprima și prin mijloacele de comunicare ale limbajului (jargonul organizațional), ritualurilor, istoriilor și miturilor.

Normele

Normele sunt regulile nescrise de comportament, "regulile de joc" care furnizează principii generale informale în privința modului de comportare. Normele le spun oamenilor ce anume se cade să facă, să spună, să creadă, ba chiar și cum să se îmbrace. Ele nu sunt niciodată formulate în scris – dacă ar fi, ar deveni politici sau proceduri. Ele sunt transmise mai departe pe cale orală, "din gură în gură", sau prin comportament și pot fi întărite prin reacțiile oamenilor în caz că sunt încălcate. Normele pot să exercite o presiune foarte puternică asupra comportamentului, din cauza acestor reacții – îi controlăm pe ceilalți prin modul cum reacționăm la conduita lor.

Normele se referă la aspecte ale comportamentului cum ar fi:

- cum fi tratează managerii pe membrii echipelor lor (stilul managerial) și cum se raportează aceștia din urmă la managerii lor;
- etica de muncă prevalentă, de exemplu: "muncim ca lumea, ne distrăm ca lumea", "vii devreme, pleci târziu", "dacă nu-ți poți termina treaba până la sfârșitul programului, e clar că ești ineficient", "străduiește-te să pari tot timpul ocupat", "străduiește-te să pari tot timpul relaxat";
- statutul personal – cât de multă importanță i se atribuie; prezența sau absența unor simboluri evidente ale statutului personal;
- ambiția – ambiția vădită poate fi considerată normală sau chiar apreciată, dar s-ar putea și ca norma să fie ceva mai subtilă;
- performanța – standardele exigente de performanță sunt generale; cea mai mare laudă pe care o poate obține cineva în organizație este să se facă referire la el ca la un foarte bun profesionist;
- puterea – recunoscută ca mod de viață; exercitată prin mijloace politice, dependentă de competență expertă și abilitate, mai degrabă decât de poziția deținută; concentrată la vârf; distribuită la diverse niveluri în diverse părți ale organizației;
- politica – prezentă peste tot în organizație și tratată ca o formă normală de comportament; neacceptată sub forma comportamentului vădit politic;
- loialitatea – așteptată, reprezintă o abordare "din leagăn până în mormânt" a carierei; neluată în calcul, accentul se pune pe rezultatele și contribuția pe termen scurt;
- supărarea – exprimată deschis; ascunsă, dar exprimată prin alte mijloace, eventual politice;
- abordabilitatea – de la manageri se așteaptă să fie abordabili și vizibili; sau totul se întâmplă în spatele ușilor închise;
- formalism – norma o reprezintă abordarea rece, formală; numele mici sunt/nu sunt utilizate la toate nivelurile; există reguli nescrise, dar împede înțelegerea de toată lumea, în legătură cu aspectul vestimentar.

Artefacturile

Artefacturile sunt aspecte vizibile și palpabile ale unei organizații, pe care oamenii le aud, le văd sau le simt. Pot fi lucruri cum ar fi mediul de muncă, tonul și limbajul care se folosesc în scrisori sau în notele interne, maniera în care se adresează oamenilor unii altora în cursul ședințelor sau la telefon, amabilitatea (sau lipsa de amabilitate) cu care sunt întâmpinați vizitatorii și modul în care abordează personalul de telefonie apelurile primite din afară. Artefacturile pot fi extrem de grăitoare.

Clasificarea culturii organizaționale

Au existat mai multe încercări de a clasifica sau categorisi cultura organizațională, ca punct de plecare în analiza culturilor din organizații și în elaborarea unor măsuri de susținere sau schimbare a lor. Majoritatea sunt exprimate în spațiul a patru dimensiuni

definitorii; în continuare vom prezenta pe scurt câteva dintre cele mai cunoscute asemenea clasificări.

Harrison

Harrison (1972) împarte pe categorii ceea ce el numește "ideologiile organizației". Acestea sunt:

- *ideologia orientată spre putere* – organizații cu mult spirit competitiv, reacționând la personalitatea șefilor și mai puțin la competența experților;
- *ideologia orientată spre oameni* – organizații orientate spre consens, în care se respinge controlul managerial;
- *ideologia orientată spre sarcină* – organizații orientate spre competență, dinamism;
- *ideologia orientată spre rol* – concentrare pe legalitate, legitimitate și birocrație.

Handy

Handy (1981) și-a fundamentat tipologia pe clasificarea lui Harrison, chiar dacă a preferat cuvântul "cultură" în loc de "ideologie", deoarece acesta exprimă în mai mare măsură sentimentul unui "mod de viață sau set de norme omniprezent". Cele patru tipuri de cultură ale lui Handy sunt:

- *Cultura Puterii*: o cultură cu o sursă centrală de putere, care exercită controlul. Există puține reguli sau proceduri, iar atmosfera este una de concurență, orientată spre putere și politică.
- *Cultura Rolului*: o cultură în care munca se controlează prin proceduri și reguli, iar rolul (sau descrierea postului) este mai important decât persoana care îl îndeplinește. Puterea este asociată cu poziția din structură, nu cu omul care o ocupă.
- *Cultura Sarcinii*: o cultură în care scopul urmărit constă în a-i reuni pe oamenii potriviți și a-i lăsa să-și facă treaba singuri. Influența se bazează mai mult pe puterea expertului, decât pe puterea conferită de poziție sau cea personală. Cultura este adaptabilă, iar munca în echipă are foarte mare importanță.
- *Cultura Persoanei*: este o cultură în care individul ocupă locul central. Organizația nu există decât pentru a-i servi și a-i susține pe indivizii din interiorul ei.

Schein

Schein (1985) a identificat următoarele patru culturi:

- *Cultura puterii* este cea în care atribuția de conducere se află în mâinile a puțini oameni și se sprijină pe capacitatea lor; tinde să promoveze spiritul întreprinzător.
- *Cultura rolului* este cea în care puterea se împarte echilibrat între conducător și structură birocratică. Mediul este de regulă stabil, iar rolurile și regulile sunt clar definite.
- *Cultura realizării* este cea în care se pune accent pe motivația și angajamentul asumat al individului și se pune preț pe acțiune, entuziasm și impact.

- *Cultura sprijinului* este cea în care oamenii contribuie dintr-un sentiment de angajament liber asumat și solidaritate. Relațiile se caracterizează prin reciprocitate și încredere.

Williams, Dobson și Walters

Williams et al. (1989) au redefinit și nuanțat cele patru categorii enumerate de Harrison și Handy, după cum urmează:

- *Orientarea spre putere* – organizațiile încearcă să-și domine mediul și cei care exercită puterea se străduiesc să păstreze un control absolut asupra subordonaților.
- *Orientarea spre rol* – pune accentul pe legalitate, legitimitate și responsabilitate. Ierarhia și statutul sunt importante.
- *Orientarea spre sarcină* – se concentrează pe îndeplinirea sarcinii. Autoritatea se bazează pe cunoștințe și competențe corespunzătoare.
- *Orientarea spre oameni* – organizația există în primul rând pentru a servi nevoilor membrilor ei. De la indivizi se așteaptă să se influențeze reciproc prin exemplu personal și solitudine.

Evaluarea culturii organizaționale

Există o serie întreagă de instrumente pentru evaluarea culturii organizaționale, care nu este deloc o sarcină ușoară, deoarece cultura se referă atât la convingeri subiective și prezenții adoptate inconștient (care s-ar putea să fie greu de apreciat), cât și la fenomene observate, cum ar fi normele comportamentale și manifestările subiective. Două dintre cele mai bine cunoscute instrumente sunt prezentate pe scurt mai jos.

Chestionarul ideologiei organizaționale (Harrison, 1972)

Acest chestionar se ocupă de cele patru orientări menționate mai devreme (putere, rol, sarcină, oameni). Chestionarul se completează prin ierarhizarea unor enunțuri, în funcție de cât de aproape consideră subiectul că sunt acestea de situația efectivă a organizației. Enunțurile ar putea fi de tipul:

- Un șef bun este puternic, decis și ferm, dar corect și imparțial.
- Un subordonat bun este supus, muncitor și loial.
- Cei care ajung la o situație bună în organizație sunt oamenii abili și cu spirit de competiție și cu o mare dorință de putere.
- Repartizarea sarcinilor se face pe baza necesităților și judecăților personale ale celor investiți cu autoritate.
- Deciziile se iau de cei care au cel mai vast bagaj de cunoștințe și competențe în legătură cu problema supusă deciziei.

Inventarul culturii organizaționale (Cooke și Lafferty, 1989)

Acest instrument evaluează cultura organizațională conform unui inventar de 12 caracteristici:

1. *Umanist-îndatoritoare* – organizații administrate în mod participativ și cu concentrare pe ființa umană.
2. *Afiliație* – organizații care acordă un grad înalt de prioritate relațiilor constructive.
3. *Aprobare* – organizații în care conflictele sunt evitate și relațiile interpersonale sunt plăcute – cel puțin la suprafață.
4. *Convenționalism* – organizații conservatoare, tradiționaliste și controlate birocratic.
5. *Dependență* – organizații controlate ierarhic și care nu încurajează participarea.
6. *Evitare* – organizații care nu recompensează succesul, dar pedepsesc greșelile.
7. *Opoziționism* – organizații în care prevalează confruntarea și negativismul este recomandat.
8. *Putere* – organizații structurate pe baza autorității inerente poziției ocupate de membri.
9. *Competitivitate* – o cultură în care victoria este prețuită și membrii sunt recompensați pentru a se fi depășit în performanță unii pe alții.
10. *Competență/perfecționism* – organizații în care perfecționismul, perseverența și munca tenace sunt prețuite.
11. *Realizare* – organizații care fac lucrurile bine și îi prețuiesc pe membrii lor care își stabilesc și îndeplinesc obiective dificile, dar realiste.
12. *Auto-împlinire* – organizații care prețuiesc creativitatea, calitatea înaintea cantității, și atât îndeplinirea sarcinii, cât și dezvoltarea individuală.

Determinarea climatului organizațional

Climatul organizațional cuantifică încercările de a evalua organizația din punctul de vedere al dimensiunilor despre care se consideră că exprimă sau descriu percepțiile legate de climat. Percepțiile legate de climat pot fi apreciate cu ajutorul unor chestionare cum ar fi cel elaborat de Litwin și Stringer (1968), care acoperă opt categorii de dimensiuni:

1. *Structura* – impresii despre constrângeri și libertatea de acțiune și despre gradul de formalism sau lipsă de formalism din atmosfera de muncă.
2. *Responsabilitatea* – sentimentul că ți se acordă încredere să rezolvi însărcinări importante.
3. *Riscul* – senzația de risc și dificultate în activitatea de pe post și, în general, în cadrul organizației; accentul pus pe asumarea unor riscuri calculate, relativ la evitarea oricărui risc.
4. *Căldura* – existența unor grupuri sociale prietenoase și informale.
5. *Srijinul* – solitudinea percepută a managerilor și colegilor de muncă; importanța (sau lipsa de importanță) a srijinului reciproc.

6. *Standardele* – importanța percepută a obiectivelor implicite și explicite și a standardelor de performanță; accentul pus pe "treaba bine făcută"; provocarea ambițioasă reprezentată în obiectivele personale și ale echipei.
7. *Conflictul* – sentimentul că managerii și ceilalți lucrători acceptă să audă opinii diferite; accent pus pe exprimarea deschisă a problemelor, mai degrabă decât să fie aplanate tacit sau ignorate.
8. *Identitatea* – sentimentul de a aparține unei companii; mândria de a fi un membru prețuit al unei echipe.

Koys și De Cottis (1991) au făcut o trecere în revistă a mai multe chestionare, iar această analiză a avut ca rezultat următoarele opt dimensiuni caracteristice:

- *autonomia* – percepția de autodeterminare în privința procedurilor de muncă, a obiectivelor și a priorităților;
- *coeziunea* – percepția de apropiere sau solidaritate în cadrul organizației, inclusiv voința membrilor de a-și asuma riscuri materiale;
- *încrederea* – percepția libertății de a comunica deschis cu cei de la nivelurile superioare ale organizației despre probleme delicate sau personale, considerându-se normal să nu fie încălcat caracterul confidențial al unor astfel de discuții;
- *resursele* – percepția asupra cerințelor în materie de timp, cu privire la îndeplinirea sarcinilor concurente și a standardelor de performanță;
- *srijinul* – percepția gradului în care superiorii tolerează comportamentul membrilor, inclusiv voința de a-i lăsa pe aceștia să învețe din propriile greșeli, fără teama de represalii;
- *recunoașterea* – percepția că sunt recunoscute explicit contribuțiile aduse de membri la succesul organizației;
- *seriozitatea* – percepția că politicile organizației nu sunt arbitrare sau inconsecvente.
- *inovarea* – percepția că schimbarea și creativitatea sunt încurajate, inclusiv asumarea riscurilor în domenii noi, în care membrul organizației are foarte puțină experiență anterioară sau deloc.

Culturi adecvate

S-ar putea argumenta că o cultură "bună" exercită o influență pozitivă asupra comportamentului organizațional. Aceasta ar putea ajuta la crearea unei culturi "a înaltei performanțe", care să aibă ca rezultat un nivel înalt al performanței întreprinderii. După Furnham și Gunter (1993), "o cultură bună este consecventă în planul componentelor ei și împărtășită în rândurile membrilor organizației, conferindu-i acesteia un caracter de unicat prin care o diferențiază de alte organizații."

Pe de altă parte, o cultură a înaltei performanțe nu înseamnă însă nimic mai mult decât o cultură, oricare, aptă să producă un nivel ridicat al performanței economice. Atributele culturilor diferă extraordinar de mult în funcție de context. Însușirile unei culturi a înaltei performanțe pot să fie foarte diferite pentru un lanț de magazine consacrat pe piață, o firmă de servicii aflată în expansiune și, respectiv, o companie de produse de

consum care pierde cotă de piață. Mai mult decât atât, pe lângă diferențele de context, toate culturile evoluează de-a lungul timpului. Culturile care sunt "bune" într-un anumit set de împrejurări sau într-o anumită perioadă pot deveni disfuncționale în conjuncturi diferite sau în altă perioadă de timp.

Deoarece cultura se formează și se manifestă în moduri diferite în organizații diferite, nu se poate spune că o cultură este mai bună decât alta, ci doar că nu este la fel din anumite puncte de vedere. Nu există cultură ideală, ci doar o cultură adecvată. Aceasta înseamnă că nu se poate da o rețetă universal valabilă pentru gestionarea culturii – chiar dacă există anumite abordări ce se pot dovedi utile, așa cum vom vedea în continuare.

Susținerea și schimbarea culturilor

Deși nu se poate defini întotdeauna o structură ideală, nici să se prescrie cum ar putea fi creată, se poate măcar afirma cu siguranță că o cultură profund asimilată exercită o influență considerabilă asupra comportamentului organizațional și, prin urmare, asupra performanței. Dacă există o cultură adecvată și eficientă, ar fi de dorit să se ia măsuri pentru susținerea sau întărirea ei. În cazul în care cultura este inadecvată, trebuie făcute încercări pentru a afla ce se cere schimbat și pentru a concepe și a implementa planuri de schimbare.

Analiza culturii

Indiferent de caz, primul pas este să se analizeze cultura existentă. Acest lucru se poate face cu ajutorul chestionarelor, al anchetelor de opinie și al discuțiilor organizate în grupuri focus sau seminare-atelier. Este adesea util să se facă implicarea oamenilor în analiza rezultatelor din anchetele de opinie, să fie determinați să vină cu un diagnostic al problemelor culturale cu care se confruntă organizația și să participe la conceperea și implementarea planurilor de gestionare a acestor probleme. Un asemenea demers poate face parte din programul de dezvoltare organizațională, așa cum se va vedea în capitolul 18. Grupurile pot analiza cultura cu ajutorul instrumentelor de evaluare. Se pot stabili dimensiuni suplimentare prin utilizarea exercițiilor de grup, cum ar fi "regulile clubului" (participanții pot analiza, cu tehnica "brainstorming", regulile sau normele care guvernează comportamentul) sau "blazonul" (participanții desenează un blazon în formă de scut, adesea împărțit în patru, pe care ilustrează principalele trăsături culturale ale organizației). Exercițiile colective de acest tip pot conduce la discuții pe tema valorilor adecvate, care este mult mai probabil să fie însușite de oameni dacă au ajutat la crearea lor, în loc să le fie impuse de sus.

Deși implicarea este mai mult decât oportună, există situații în care conducerea managerială trebuie să desfășoare analiza și să determine măsurile necesare fără participarea inițială a angajaților. Dar aceștia din urmă trebuie puși în temă și, de îndată ce se poate face acest lucru, trebuie să fie aduși să participe la discuții.

Susținerea și întărirea culturii

Programele de susținere și întărire a culturii caută să păstreze și să sprijine ceea ce este bun și funcțional în cultura existentă. Schein (1985) a sugerat că mecanismele primare cele mai puternice în demersul de asimilare profundă și întărire a culturii sunt:

- lucrurile cărora managerii le acordă atenție și pe care le evaluează și le controlează;
- reacțiile conducătorilor la incidentele critice și situațiile de criză;
- inițiative deliberate din partea conducătorilor de modelare a rolurilor prin exemplul personal, predare a cunoștințelor și îndrumare metodică;
- criteriile de alocare a recompenselor și atributelor de statut;
- criteriile de recrutare, selecție, promovare și apreciere a angajamentului asumat.

Alte mijloace de susținere a culturii ar fi:

- reafirmarea valorilor existente;
- operaționalizarea valorilor prin măsuri destinate, de exemplu, să implementeze programe de calitate totală și întreținere a bunelor relații cu clienții, să asigure recompense financiare și nefinanciare pentru conduita așteptată, să îmbunătățească productivitatea, să promoveze și să recompenseze munca în echipă eficientă, să ducă la crearea unei organizații care învață (vezi capitolul 34);
- utilizarea setului de valori ca listă de repere pe capitole, pentru analiza de constatare a performanței individuale și colective – accentuându-se ideea că oamenii au datoria să susțină aceste valori;
- luarea măsurilor necesare pentru ca inducția să acopere valorile de bază și modul în care li se cere oamenilor să le realizeze;
- consolidarea instruirii căpătate în cadrul inducției în cadrul cursurilor de perfecționare, instituită ca parte dintr-un program de dezvoltare continuă.

Schimbarea culturii

Direcția de concentrare

Teoretic, programele de schimbare a culturii încep cu o analiză a culturii existente. Se definește apoi cultura dorită, ceea ce conduce la identificarea unui "decălaj cultural" care trebuie eliminat. Această analiză poate să identifice așteptările comportamentale, în așa fel încât să poată fi utilizate procese de dezvoltare și recompensare care să definească și să întărească aceste așteptări. În realitate însă lucrurile nu sunt chiar atât de simple.

Un program de schimbare cuprinzător poate constitui o parte fundamentală din programul de transformare a unei organizații, așa cum se va vedea în capitolul 18, dar programele de schimbare a culturii se pot concentra pe aspecte particulare ale acesteia, de pildă performanța, angajamentul asumat, calitatea, servirea clienților, munca în echipă, învățarea organizațională. În fiecare caz, trebuie definite valorile fundamentale. Este necesar probabil să se facă o ierarhizare a priorităților, hotărându-se în ce direcții trebuie canalizată cel mai urgent atenția. Există o limită în privința a cât de mult se poate face dintr-o dată – cu excepția situațiilor de criză.

Pârghii în direcția schimbării

O dată stabilit ce anume se cere făcut și care sunt prioritățile, pasul următor constă în a vedea ce pârghii există în direcția schimbării și cum pot fi utilizate. Pârghiile ar putea include, după caz:

- *performanța* – sisteme de remunerare în funcție de performanță sau în funcție de competență; procese de management al performanței; participare la câștiguri; formare a calităților de conducere, dezvoltare a aptitudinilor;
- *angajamentul asumat* – programe de comunicare, participare și implicare; edificarea unui climat de cooperare și încredere; clarificarea contractului psihologic;
- *calitatea* – programe de calitate totală;
- *servirea clienților* – programe de întărire a bunelor relații cu clienții;
- *munca în echipă* – instituirea muncii în echipă; managementul performanței colective; recompensarea echipei;
- *învățarea organizațională* – luarea de măsuri pentru dezvoltarea capitalului intelectual și a capacității orientate spre resurse a organizației, prin crearea unei organizații care învață;
- *valorile* – obținerea înțelegerii, a acceptării și a angajamentului asumat, prin implicare în definirea valorilor, a proceselor de management al performanței și inițiative de dezvoltare a angajaților.

Managementul schimbării

Eficacitatea programelor de schimbare a culturii depinde aproape în totalitate de calitatea proceselor de management al schimbării, care sunt abordate în capitolul 18.

Partea IV

Munca și raporturile de muncă

Această parte a manualului se ocupă de factorii care influențează raporturile de muncă din organizații, analizând natura muncii, relația dintre angajator și angajat și importantul concept al contractului psihologic.

Capitolul 14

Natura muncii

În capitolul de față se investighează natura muncii – ce este munca, diversele teorii asupra muncii, factorii organizaționali care o influențează și atitudinile față de muncă.

Ce este munca?

Munca este exercitarea efortului și aplicarea cunoștințelor și a aptitudinilor în vederea realizării unui scop. Majoritatea oamenilor muncesc ca să-și câștige existența – să facă bani. Dar muncesc și datorită altor satisfacții pe care le aduce munca, de exemplu ideea că fac un lucru folositor, sentimentul împlinirii, prestigiul personal, recunoașterea socială, posibilitatea de a-și utiliza și dezvolta capacitățile, posibilitatea de a exercita putere și tovarășia altor oameni. În interiorul organizațiilor, natura muncii depuse de indivizi și atitudinea lor față de muncă sunt guvernate de relația dintre angajator și angajat, așa cum vom vedea în capitolul 15, și de conținutul contractului psihologic, așa cum vom vedea în capitolul 16.

Capitolul de față începe cu un rezumat al principalelor teorii ale muncii. Secțiunile următoare ale capitolului se ocupă de factorii organizaționali care influențează munca, de pildă organizarea "economicoasă" și cea "flexibilă", schimbările apărute în tiparele de muncă, șomajul, carierele și atitudinile față de muncă.

Teorii despre muncă

Teoriile descrise în acest capitol sunt teoria procesului muncii, teoria mandatării (a muncii văzute ca factor de producție) și teoria muncii ca proces de schimb. De asemenea, este luat în considerare și conceptul cadrului de referință pluralist și unitarist.

Teoria procesului muncii

Teoria procesului muncii a fost formulată la origine de Karl Marx (traducere din 1976). Teza lui era aceea că surplusul se însușește prin remunerarea muncii vii (a forței de muncă) cu mai puțin decât valoarea adăugată de aceasta procesului de muncă. Prin

urmare, capitaliștii concep procesul muncii în așa fel încât să-și asigure extragerea surplusului de valoare (a plusvalorii). Capacitatea umană de a produce este subordonată cerințelor exploatare ale capitalistului, considerat o putere străină cu care se confruntă lucrătorul, devenind astfel "o monstruozitate schilodită prin sporirea forțată a prețurilor sale, ca într-o cameră de presiune, prin suprimarea unui univers întreg de îmbolduri și înclinații productive".

O altă variantă a teoriei procesului muncii a apărut mult mai târziu, elaborată de Braverman (1974). Acesta consideră că aplicarea metodelor moderne de management, în combinație cu mecanizarea și automatizarea, asigură adevărata subordonare a forței de muncă și reducerea calificării muncii atât în halele de producție, cât și în activitățile de birou. Braverman afirmă că eliminarea tuturor formelor de control din sfera atribuțiilor lucrătorului este "idealul spre care tinde conducerea managerială și în a cărui urmărire apelează la toate inovațiile productive imaginate de știință". În opinia lui, acest lucru reprezintă esențialmente aplicarea în practică a "taylorismului" (conceptul de management științific elaborat de F.W. Taylor, care se referă la utilizarea observațiilor și măsurătorilor sistematice, specializarea muncii și, practic, reducerea lucrătorului la nivelul de mașinărie care funcționează eficient).

Noțiunea lui Braverman despre teoria procesului de muncă a fost criticată ca prea simplistă de către autori ulteriori, cum ar fi Littler și Salaman (1982), care susțin că există numeroși alți factori determinanți în controlul asupra procesului muncii. Iar Friedman (1977) consideră că varianta lui Braverman neglijează caracterul diversificat și sofisticat al controlului managerial, care reacționează nu numai la progresele tehnologice, ci și la modificările apărute în privința gradului de rezistență opus de lucrător și a intensității acestei opoziții, precum și în privința produselor nou apărute și a condițiilor de pe piața muncii. Storey (1995) este de părere că "faimoasa teorie a procesului muncii... este acum atât de plină de găuri și petice, încât nu mai are nici o șansă să fie reparată."

Totuși, autori de dată mai recentă, cum ar fi Newton și Findlay (1996), consideră că teoria procesului muncii explică modul în care dispune conducerea managerială de o gamă întreagă de mecanisme prin care se exercită controlul: "Performanța profesională și evaluarea ei se află în centrul procesului muncii." Conducerea managerială, după Newton și Findlay, caută permanent moduri de îmbunătățire a eficacității acestor mecanisme de control, mobilul fiind conformitatea. Astfel, "ele încearcă să stoarcă și ultimul strop de plusvaloare" din forța lor de muncă.

Teoria mandatării (a muncii ca factor de producție)

Teoria mandatării sau a factorului mandat arată că mandanții (patronii și managerii) trebuie să conceapă moduri prin care să urmărească și să controleze activitățile mandatarilor lor (angajații). Teoria mandatării sugerează că mandanții pot întâmpina probleme în demersul de a se asigura că mandatarii fac ceea ce li se cere. Este necesar să se clarifice orice ambiguități, prin stabilirea unor obiective și urmărirea performanței, astfel încât să existe siguranța că obiectivele sunt îndeplinite.

Teoria mandatării a fost criticată de Gomez-Mejia și Balkin (1992), care o consideră "managerialistă". Așa cum spunea Armstrong (1996): "Privește relația de muncă exclusiv din punctul de vedere al conducerii manageriale, iar pe angajați îi vede ca pe niște subiecți ce trebuie motivați cu recompense și pedepse. Este o teorie deplorabilă, care sugerează că nu se poate avea încredere în oameni."

Teoria schimbului (a muncii ca proces de schimb)

Teoria schimbului își propune să explice comportamentul organizațional în termenii recompenselor și costurilor înregistrate în cursul interacțiunilor dintre angajatori și angajați. Există patru concepte:

- *Recompensele* – foloase care satisfac nevoile și care rezultă din interacțiunile ce au loc între indivizi și organizațiile lor.
- *Costurile* – oboseala, stresul, teama, pedepsele și valoarea recompenselor pierdute de oameni din cauza lipsei de oportunități.
- *Rezultatele* – recompensele minus costurile: dacă rezultatul este pozitiv, interacțiunea aduce un "profit", iar acest rezultat este satisfăcător atâta timp cât depășește nivelul minim al așteptărilor.
- *Nivelul comparațiilor* – oamenii evaluează rezultatul unei interacțiuni prin comparație cu profitul pe care îl pierd în altă parte, alegând să rămână în organizație.

Cadrul de referință unitar și cel pluralist

Unul dintre cele mai des enunțate scopuri ale managementului resurselor umane este de a spori angajamentul asumat al oamenilor față de organizație, convingându-i să împărtășească vederile și valorile acesteia și să-și integreze propriile obiective cu ale organizației. Această concepție adoptă un cadru de referință unitar; altfel spus, citându-i pe Gennard și Judge (1997), organizațiile sunt considerate a fi "armonioase și integrate, toți angajații împărtășind obiectivele organizației și muncind ca membri ai unei singure echipe." Ca alternativă, perspectiva pluralistă, așa cum a fost descrisă de Cyert și March (1963), vede organizațiile ca pe niște coaliții între grupuri de interese și recunoaște legitimitatea diferențelor de interese și valori. Programele de dezvoltare organizațională, care, printre altele, încearcă să promoveze angajamentul asumat și munca în echipă, adoptă un cadru de referință unitar. Dar se poate argumenta că avem de a face aici cu o prezumție managerialistă și că ar trebui să fie respectate și interesele legitime ale altor membri ai societății pluraliste – grupurile de persoane interesate.

Factori organizaționali care influențează munca

Natura muncii se schimbă atunci când organizația se schimbă, ca răspuns la cerințe noi și presiuni venite din mediul de activitate. Proiectarea organizatorică a proceselor întreprinderii, restructurarea prin restrângere și aplatizarea structurilor – toate acestea au efecte semnificative asupra tipului muncii desfășurate, asupra sentimentului de siguranță al angajaților și asupra posibilităților de carieră din organizații. Trei dintre cei mai importanți factori – organizarea "economicoasă", rolul în schimbare al lucrătorului de proces și firma flexibilă – sunt analizați în cele ce urmează.

Organizarea "economicoasă" (cu costuri minimale)

Conceptul de "producție economicoasă sau cu costuri minime" a fost popularizat de Womack și Jones (1970), în lucrarea *The Machine That Changed the World – Mașina care a*

schimbat lumea. Dar demersul tenace de a găsi metode mai economicoase de muncă s-a rezumat inițial la industria automobilelor. În clasicul caz al firmei Toyota, unul din pionierii producției cu costuri minimale sau, într-o formulă mai permisivă, ai "producției de clasă mondială", au fost identificate șapte forme de risipă, care se cereau eliminate. Acestea erau: supraproducția, timpul de așteptare, transportul, supra-prelucrarea, stocurile pe inventar, deplasarea și fabricarea unor piese sau produse cu defecte. Producția economicoasă are ca scop să adauge valoare prin reducerea la minimum a risipei de materiale, de timp, de spațiu și de resurse umane. Sistemele de producție asociate cu economia de costuri includ: producția exact la momentul potrivit (fără stocuri), managementul lanțului aprovizionării, planificarea resurselor materiale și producția sau servirea cu zero defecte (perfect de prima dată). Programele de reproiectare organizatorică a proceselor firmei însoțesc adesea demersurile de aplicare a unor metode mai economicoase de muncă, iar metodologia managementului calității totale este utilizată pentru a susține încercările de a atinge niveluri superioare de satisfacție și servire a clienților.

Conceptul "economicității" sau al "funcționării cu costuri minime" a fost extins și la organizațiile din afara sferei de producție. În multe cazuri, acest demers poate avea și un aspect numeric, implementându-se prin intermediul unei reduceri a efectivului de oameni (restructurare prin restrângere) și al unei reduceri a numărului de niveluri manageriale și de supervizare (aplatizare a structurii organizatorice). Nu există însă un model standard care să spună cum trebuie să arate o organizație economicoasă. Conform concluziilor raportate în urma cercetării Institutului de Personal și Dezvoltare (IPD) pe tema organizațiilor economicoase și receptive (IPD, 1998c), firmele aleg dintr-un meniu de metode pe cele apte să le satisfacă necesitățile economice proprii. În afară de aplatizarea structurii organizatorice sau abordarea negativă a restructurării prin restrângere, aceste metode includ măsuri pozitive cum ar fi:

- organizare a muncii pe bază de echipe;
- practici de imputernicire a personalului muncitor și de rezolvare a problemelor;
- calitate încorporată prin efort de muncă, nu prin efort de verificare și control;
- accent mai degrabă pe procesele orizontale ale întreprinderii, decât pe structurile verticale;
- relații de parteneriat cu furnizorii;
- management interdepartamental și echipe de concepție sau cercetare-dezvoltare;
- receptivitate la cerințele clientului;
- politici de management al resurselor umane care țin seama de un grad înalt de motivație și angajament asumat și care includ programe de comunicare și de participare la luarea deciziilor.

Raportul IPD scoate în evidență faptul că schimbarea calitativă prin intermediul oamenilor este o caracteristică majoră a abordării economicoase a muncii, dar că problema nu se reduce doar la a lansa schimbarea. Cerința esențială constă în a susține această schimbare. Raportul mai menționează și că practicienii de RU pot să joace o serie întreagă de roluri importante în procesul de gestionare a schimbării, printre care cel de susținător, interpret, promotor, monitor, procurator de resurse și factor de anticipare a problemelor potențiale.

O întrebare pusă de Purcell, Hutchinson și Kinnie (1998) a fost: "Se poate spune că organizațiile economicoase sunt de obicei niște organizații nemiloase?" Cercetarea IPD

nu a indicat, consideră acești autori, că metodele de muncă economicoase ar avea implicații pozitive pentru angajați. Datele concrete sugerează că impactul asupra oamenilor este adesea unul negativ, mai ales atunci când restructurarea presupune restrângere și reproiectare organizatorică. Angajații muncesc mai multe ore pe zi, stresul crește, posibilitățile de carieră se reduc, iar motivația și moralul scad. De asemenea, autorii menționați atrag atenția că, în mod evident, multe inițiative eșuează fiindcă nu țin cont de implicațiile umane și că bariera dintâi și cea mai semnificativă este rezistența pe care au opus-o managerii de rang mediu.

Rolul în schimbare al lucrătorului de proces

Un raport publicat de Institutul pentru Studiarea Raporturilor de Muncă în urma unui proiect de cercetare pe tema muncii de procesare (Giles et al., 1997), a arătat că structurile de management proiectate ca răspuns la progresele tehnologice și presiunile concurențiale din mediu transformă rolul lucrătorilor de proces (adică al lucrătorilor care execută activități de prelucrare).

Gradul sporit de automatizare și aplicarea noilor tehnologii în procesul de producție fac ca posturile cu muncă manuală slab calificată să continue să dispară, iar lucrătorii angrenați în prelucrare au din ce în ce mai puține sarcini manuale de operare. În loc de aceasta, ei primesc tot mai multă responsabilitate pentru procesele în care muncesc și se așteaptă de la ei să devină în tot mai mare măsură orientați spre client și spre performanța profesională; în multe cazuri, ei trebuie să execute sarcini simple de concepție tehnică și întreținere a dotărilor materiale.

Firma flexibilă

Conceptul "firmei flexibile" a fost propus de Atkinson (1984), care susținea că există o tendință tot mai pronunțată a firmelor de a căuta diverse forme de flexibilitate structurală și operațională. Iată cele trei tipuri de domenii ale flexibilității:

- *Flexibilitatea funcțională* – asigură redistribuirea rapidă și fără probleme a angajaților între activități și sarcini. Flexibilitatea funcțională poate necesita policalificare – de exemplu, lucrători cu calificare manuală care să posede și să aplice o serie de aptitudini pentru activități de proiectare și execuție a instalațiilor mecanice și electrice sau pentru activități de producție și întreținere.
- *Flexibilitatea numerică* – urmărește posibilitatea de a se majora sau diminua rapid și fără probleme efectivul de angajați, în funcție de modificările pe termen scurt produse în nivelul cererii de muncă.
- *Flexibilitatea financiară* – asigură condițiile necesare pentru ca nivelurile de remunerare să reflecte starea cererii și a ofertei de pe piața de muncă din exteriorul organizației și, de asemenea, presupune utilizarea unor sisteme flexibile de remunerare, care să faciliteze fie flexibilitatea funcțională, fie pe cea numerică.

Noua structură a firmei flexibile presupune împărțirea forței de muncă în grupuri de lucrători tot mai periferice și, prin urmare, flexibile numeric, grupate în jurul unui nucleu de bază, stabil din punct de vedere numeric, care execută activitățile esențiale ale organi-

zației și care îi sunt specifice acesteia ca firmă. În cadrul grupului de bază, concentrarea se face pe flexibilitatea funcțională. O dată cu deplasarea spre periferie, flexibilitatea numerică devine mai importantă. Pe măsură ce piața crește, periferia se extinde, ca să preia potențialul neutilizat; când creșterea se încetinește, periferia se contractă. La nivelul bazei, numai sarcinile și responsabilitățile se schimbă; lucrătorii de aici sunt izolați de fluctuațiile pe termen mediu ale pieței și pot așadar să se bucure de siguranța locului de muncă, pe când cei de la periferie sunt expuși la aceste fluctuații.

Tiparele în schimbare ale muncii

Cele mai importante evoluții din ultimul deceniu au fost: creșterea considerabilă a gradului în care sunt utilizați lucrătorii cu timp parțial, o propensiune pronunțată din partea organizațiilor față de subcontractarea activității și față de externalizarea serviciilor interne și o cerere mai mare de specialiști (lucrători care își exploatează cunoștințele în activitatea de muncă) și profesioniști în organizații. A crescut gradul de utilizare a telecomunicii (munca de acasă, prin intermediul unui terminal de calculator legat în rețea cu firma) și a muncii în centre de apel telefonic pentru clienți.

Proiecțiile de viitor făcute de Business Strategies (BSL) în 1995, conform datelor citate de Coyle (1996), arată că, peste 10 ani, aproape jumătate din forța de muncă va fi acoperită cu aranjamente "flexibile", cum ar fi contracte temporare, activități de muncă pe cont propriu și posturi cu normă de timp parțială. Aici vor intra, până în 2005, și cele 2,5 milioane de persoane angajate cu contracte pe termen scurt, adică un milion mai multe decât în 1995. Cercetarea BSL a confirmat că majoritatea angajaților cu timp parțial sau cu contract temporar sunt femei, iar majoritatea celor ce lucrează pe cont propriu sunt bărbați. Tot bărbații sunt cei care dau grosul creșterii recente în numărul posturilor temporare.

Presate să se arate competitive și să-și asigure "supremația de cost", organizațiile au început nu doar să se "restructureze prin restrângere", ci și să angajeze oameni cu contracte de muncă pe termen scurt, fără a pretinde că menirea lor este să ofere cariere. Organizațiile doresc anumite contribuții specifice la realizarea obiectivelor lor din prezent, iar în privința resurselor umane, uneori lasă viitorul "să-și poarte singur de grijă", considerând că pot să-și procure talentele umane necesare dacă va fi nevoie – și atunci când va fi nevoie. Se prea poate să fie o optică lipsită de perspectivă, dar așa procedează azi multe întreprinderi.

Când elaborează și implementează planuri de resurse umane, practicienii de personal trebuie să țină cont de toți acești factori și toate aceste tendințe, în contextul mediilor lor interne și externe. Un alt factor care influențează modul în care funcționează piața muncii și, prin urmare, deciziile de planificare a resurselor umane, este șomajul.

Șomajul

Așa cum spunea Hutton (1995): "Timp de două decenii, șomajul a fost o realitate mohorâtă a vieții britanicilor, afectându-i în mod deosebit de dur pe bărbați." Ratele înalte ale șomajului nu sunt însă un fenomen pur britanic. Ele există peste tot în Europa – Franța,

de exemplu, are o rată a șomajului în rândul tinerilor superioară celei din Marea Britanie – și, practic, în toată lumea. Dar acest lucru nu e o consolă pentru nimeni.

Economistii par incapabili să cadă de acord asupra cauzelor sau terapilor de eradicare a șomajului (de fapt, nu par să cadă de acord în privința cauzelor și terapilor pentru nici un alt lucru). Esența explicației keynesiene constă în aceea că firmele cer prea puțină mână de lucru, fiindcă oamenii cer prea puține bunuri. Viziunea clasică era aceea că șomajul este voluntar și că ar putea fi eradicat prin forțele naturale ale pieței. Teoria neoclasică susține că există o rată naturală a șomajului, care reflectă o rată dată a tehnologiei, preferințelor individuale și înzestrărilor. Când salariile sunt flexibile pe o piață a muncii concurențială, salariile se ajustează în mod natural, pentru a echilibra cererea și oferta de pe piață, deci orice șomaj care rămâne în urma acestei echilibrări nu poate fi decât unul voluntar. Această din urmă optică este susținută de Milton Friedman și a influențat puternic politica guvernelor la începutul anilor '80, dar fără nici un succes. Desigur, nu există explicații simple pentru fenomenul șomajului, așa cum nu există nici soluții simple. Tot ce pare să fie cert în momentul de față este că șomajul va continua să existe la un nivel ridicat, mai ales dacă direcția principală a politicii economice va fi aceea de a menține la un nivel scăzut rata inflației.

Speranțele de carieră

Se spune adesea că s-au dus zilele în care te puteai aștepta la o carieră profesională pe toată viața, mai ales în cazul "gulerelor albe", adică a lucrătorilor non-manuali, și că siguranța de care se bucurau altădată acești lucrători în privința locului de muncă a încetat să mai existe. Chiar dacă restructurarea prin restrângere și aplatizarea structurilor se prea poate să fi majorat riscul de disponibilizare al cadrelor manageriale și al celor administrative, datele comunicate de Departamentul Educației și Încadrării în Muncă și citate de Elliott (1996) arată că, în deceniul scurs între 1985 și 1995, media vechimii neîntrerupte pe post nu s-a modificat decât foarte puțin. În cazul bărbaților, media a scăzut cu foarte puțin, iar în cazul femeilor a crescut, dar tot cu foarte puțin. Burgess și Rees (1996) au constatat că, între 1975 și 1992 a existat o scădere cu aproximativ 10% a perioadei de timp petrecute pe același post, dar au ținut să remarce: "În mod categoric, datele nu susțin deloc ideea că spectaculoasele schimbări petrecute pe piața muncii, în domeniul tehnologiei și al concurenței, ar determina sfârșitul 'slujbelor pe viață'."

Atitudinile față de muncă

Cercetarea IPD pe tema motivației angajatului și a contractului psihologic (Guest et al., 1996; Guest și Conway, 1997) a dus la următoarele tipuri de răspuns din partea persoanelor chestionate:

- Munca rămâne o preocupare esențială în viața multor oameni.
- Dacă ar câștiga la loterie, 39% dintre ei și-ar părăsi serviciul, dar majoritatea celorlalți ar continua să muncească.

- Rugați să spună care sunt cele mai importante trei lucruri pe care le caută la un post, 70% din subiecți au spus că salariul, 62% voiau o muncă interesantă și variată și numai 22% au spus că vor să aibă siguranța locului de muncă.
- 35% au declarat că depun deja atât de mult efort, încât le-ar fi imposibil să muncească mai mult, iar alte 34% au declarat că muncesc foarte mult.

Capitolul 15

Relația de muncă

Capitolul de față explorează natura relației de muncă (relația dintre angajator și angajat) și crearea unui climat de încredere în cadrul acestei relații.

Definirea relației de muncă

Termenul de relație de muncă descrie raporturile care există între angajatori și angajați la locul de muncă. Aceste raporturi pot fi formale, de exemplu contracte de muncă, acorduri de procedură, sau pot fi informale, sub forma contractului psihologic, care exprimă anumite presupuneri și așteptări în legătură cu ce au de oferit și sunt doritori să dea efectiv managerii și angajatorul (Kessler și Undy, 1996). De asemenea, pot avea o dimensiune individuală, în sensul că se referă la contractele și așteptările persoanelor individuale sau o dimensiune colectivă, care se referă la relațiile dintre conducerea managerială și sindicate, asociațiile angajaților sau membrii organismelor consultative comune, gen comisii paritare de fabrică.

Natura relației de muncă

Dimensiunile relației de muncă, după Kessler și Undy (1996), sunt ilustrate în figura 15.1.

Părțile sunt managerii, angajații și reprezentanții angajaților. În "substanța de fond" intră postul, recompensele și cariera indivizilor, dar și comunicarea și cultura organizației în măsura în care îi influențează și îi afectează. De asemenea, pot să intre acordurile colective și mecanismele colective ale relațiilor cu angajații (comisii paritare de fabrică și altele asemenea). Dimensiunea formală include regulile și procedurile, iar cea informală acoperă păreri, așteptările și presupunerile. În fine, relația de muncă există la niveluri diferite din organizație (între conducere și angajați în general și între manageri și angajați individuali sau reprezentanți ai lor sau grupuri de angajați). Modul de derulare a relației este influențat de procese cum ar fi cel de comunicare și consultare, precum și de stilul managerial prevalent în organizație sau adoptat de managerii individuali.

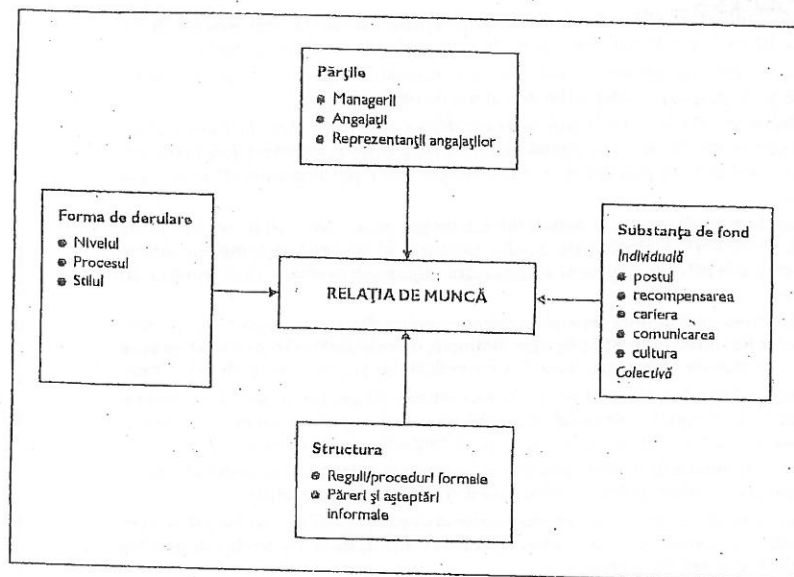


Figura 15.1 Dimensiunile relației de muncă
(sursa: S. Kessler și R. Undy, *The New Employment Relationship: Examining the psychological contract*, Institute of Personnel and Development, London, 1996)

Fundamentul relației de muncă

Punctul de plecare în relația de muncă este obligația pe care și-o asumă angajatul de a-i oferi angajatorului aptitudini și efort, în schimbul cărora angajatorul îi oferă angajatului un salariu sau o retribuire. Inițial, relația se întemeiază pe un contract juridic, care poate fi în formă scrisă, dar absența unui contract scris nu înseamnă că nu există o relație contractuală. Angajatorii și angajații continuă să aibă anumite drepturi și obligații legale implicite. În obligațiile angajatorului intră datoria de a plăti salarii sau retribuții, de a pune la dispoziție un loc de muncă nepericulos, de a proceda cu bună credință față de angajat și de a nu comite fapte care să submineze încrederea ce caracterizează relația de muncă. Angajatul are obligații corespundente, inclusiv conformare, competență, onestitate și loialitate.

Un factor important de reținut în legătură cu relația de muncă îl reprezintă faptul că, în general, angajatorul este cel care are puterea de a dicta termenii contractuali, dacă nu au fost stabiliți ferm prin negociere colectivă. Angajații individuali, cu excepția cazului în care sunt foarte căutați pe piața muncii, nu au decât prea puține posibilități de modificare a termenilor de contract impuși de angajatori.

Definirea relației de muncă

Macneil (1985) și Rousseau și Wade-Benzoni (1994) fac distincție între două tipuri de contracte care definesc relația de muncă:

- *Contractele tranzacționale* – au condiții ale schimbului între părți bine definite, de regulă exprimate în termeni financiari. Au o durată limitată și cerințe specificate în materie de performanță.
- *Contractele relaționale* – sunt mai puțin precis definite, în termeni mai abstracți și se referă la o calitate negociabilă de membru al organizației. Cerințele de performanță aferente calității neîntrerupte de membru al organizației sunt incomplete sau ambiguu formulate.

Relațiile de muncă pot fi însă exprimate și în termenii unui contract psihologic, care, după Guzzo și Noonan (1994), are atât trăsături tranzacționale, cât și caracteristici relaționale. Conceptul contractului psihologic exprimă ideea că, la nivelul său cel mai elementar, relația de muncă este alcătuită dintr-o combinație singulară de convingeri pe care le au un individ și angajatorul lui în legătură cu ce așteaptă fiecare de la celălalt. Această concepție este analizată mai amănunțit în capitolul 16.

Însemnătatea conceptului relației de muncă

Conceptul relației de muncă este important pentru specialistul de personal deoarece guvernează mare parte din ceea ce trebuie să cunoască și să ia în considerare organizația atunci când își elaborează și aplică procese, politici și proceduri de RU. Toate acestea trebuie considerate în termenii contribuției pe care pot sau nu pot să-o aducă la dezvoltarea unei relații de muncă productive și satisfăcătoare între toate părțile implicate.

Schimbări produse în relația de muncă

Așa cum observau Gallie et al. (1998), în analiza concluziilor rezultate din programul lor de cercetare asupra "raporturilor de muncă din Marea Britanie", deși s-au produs mutații în modurile în care este angajată forța de muncă: "Dovezile în favoarea unei schimbări majore a naturii relației de muncă sunt mult mai puțin convingătoare." Totuși, au fost remarcate următoarele caracteristici ale raporturilor de muncă, așa cum au reieșit din studiul efectuat:

- Erau prezente forme noi de management, adesea fundamentate explicit sau implicit pe principii ale MRU și axate pe contracte individuale, și mai puțin pe negociere colectivă.
- Există o ușoară creștere a gradului de latitudine în privința operațiilor de muncă, deși nu s-a dovedit nici un declin semnificativ al controlului managerial; practic, în anumite privințe importante, controlul a fost intensificat.

- Activitatea de supraveghere continuă să fie importantă.
- Formele integratoare de politică managerială erau axate pe angajații cu calificare non-manuală.
- Marea majoritate a angajaților continuau să acorde o foarte mare importanță aspectelor de motivație intrinsecă ale muncii.
- Cu cât gradul de calificare era mai mare, cu atât oamenii se implicau mai mult în munca lor.
- Ridicarea nivelului de calificare și acordarea unui grad sporit de latitudine sunt factori decisivi în îmbunătățirea calitativă a actului muncii pentru angajați.
- Gradul înalt de angajament asumat față de organizație poate să reducă absenteismul și fluctuația forței de muncă, dar nu s-a putut demonstra că angajamentul organizațional "ar adăuga ceva în plus și superior altor caracteristici organizaționale și ale sarcinii de muncă, în ceea ce privește calitatea rezultatelor muncii".

Gestionarea relației de muncă

Natura dinamică și adesea nebuloasă a relației de muncă amplifică dificultatea gestionării ei. Problema se complică din cauza multitudinii de factori care influențează relația contractuală: cultura organizației, stilul managerial predominant, valorile îmbrățișate și aplicate în practică de conducerea la vârf a organizației, existența sau inexistența unui climat de încredere, interacțiunile curente, de zi cu zi, dintre angajați și managerii de execuție, politicile și practicile de personal ale întreprinderii.

Acestea din urmă sunt deosebit de importante. Natura relației de muncă este puternic influențată de acțiunile de personal. Acestea acoperă toate aspectele de management al personalului, dar o importanță deosebită o are modul în care sunt tratați oamenii în domenii cum ar fi: recrutarea, analiza performanței, promovarea, dezvoltarea carierei, recompensarea, implicarea și participarea, soluționarea plângerilor, procedurile disciplinare și disponibilizarea. Modul în care li se cere oamenilor să-și desfășoare munca (inclusiv flexibilitatea și policalificarea), modul în care sunt exprimate și comunicate așteptările, modul în care este organizată munca și modul în care sunt conduși oamenii – toate acestea au un impact important asupra relației de muncă. Specialiștii de RU pot să contribuie la crearea unei relații de muncă pozitive și productive pe următoarele căi:

- în timpul *interviurilor de recrutare* – prezentând nu numai aspectele favorabile ale unui post, ci și pe cele defavorabile, în cadrul unei "descrieri preliminare realiste a postului";
- în *programele de inducție* – comunicând nou veniților politicile și procedurile de personal și valorile fundamentale ale organizației, semnalându-le standardele de performanță așteptate în domenii cum ar fi calitatea și servirea clienților și explicitând cerințele în materie de flexibilitate;
- editând și actualizând *ghiduri ale angajatului* care să întărească mesajele comunicate prin programele de inducție;
- încurajând crearea unor procese de *management al performanței* care să garanteze că așteptările în privința performanței sunt convenite și analizate regulat;

- încurajând utilizarea *planurilor de dezvoltare personală*, care arată cum poate fi făcută îmbunătățirea continuă a performanței, în principal prin învățare autonomă;
- utilizând *programe de formare și de dezvoltare managerială* care să susțină valorile fundamentale și să definească așteptările în materie de performanță;
- asigurându-se, prin demersuri de *formare a calităților de manager și conducător de echipă*, că managerii și conducătorii de echipă își înțeleg rolul în gestionarea relației de muncă, prin intermediul unor procese cum ar fi managementul performanței și conducerea echipei;
- încurajând un grad maxim de *contact* între manageri și conducători de echipe, pe de o parte, și membrii echipelor, pe de alta, pentru a se ajunge la o bună cunoaștere reciprocă a așteptărilor și pentru a se asigura mijloacele necesare unei comunicări bilaterale;
- prin adoptarea unei politici generale a *transparenței* – asigurându-se că, în toate chestiunile care îi privesc, angajații știu ce se întâmplă, de ce se întâmplă și ce efect va avea asupra raporturilor lor cu angajatorul, a dezvoltării lor și a perspectivelor de viitor;
- elaborând *proceduri de personal* pentru soluționarea plângerilor angajaților, asigurarea disciplinei, egalitatea de șanse în muncă, promovare și disponibilizare și asigurându-se că acestea sunt implementate corect, imparțial și consecvent;
- elaborând și comunicând *politici de personal* pentru cele patru mari domenii ale raporturilor de muncă, dezvoltării, recompensării și relațiilor cu angajații;
- asigurându-se că *sistemul de recompensare* este elaborat și gestionat în așa fel încât să existe echitate, corectitudine imparțială și consecvență în toate aspectele remunerării și acordării avantajelor nesalariale;
- în general, emițând recomandări asupra procedurilor, proceselor și problemelor din *relațiile cu angajații*, care să promoveze bunele relații colective.

Aceste abordări ale gestionării relației de muncă acoperă toate aspectele managementului forței umane. Este important de reținut însă că avem de a face cu un proces permanent. Un bun management al acestei relații impune luarea măsurilor necesare pentru a avea siguranța că valorile sunt respectate și că se adoptă, în gestionarea tuturor aspectelor relației de muncă, o abordare transparentă, consecventă și corect-imparțială.

Încrederea și relația de muncă

Institutul de Personal și Dezvoltare sugerează, în declarația intitulată *People Make the Difference – Oamenii contează* (1994), că edificarea încrederii este singura bază de pe care se poate ajunge la angajament liber asumat. IPD arată că: "În prea multe organizații diferența dintre ce se spune și ce se face subminează sentimentul de încredere, generează scepticism în rândul angajaților și face dovada unor contradicții în gândirea managerială."

De asemenea, Herriott et al. (1998) sugerează că încrederea ar trebui privită ca un gen de capital social – fondul de bună intenție din orice grup social care le dă posibilitatea membrilor grupului să colaboreze unul cu celălalt. Thompson (1998) vede încrederea ca pe "o resursă umană cu caracter de unicat, care ajută organizația să-și împlinească avantajul competitiv" – o competență de bază care conduce la înaltă performanță economică.

ar, există o necesitate economică de a edifica un climat de încredere, în aceeași măsură în care există și necesitatea economică de a introduce procese eficiente de remunerare a contribuției, care nu sunt întemțiate pe încredere.

Significația încrederii

Încrederea, conform definiției de dicționar, este convingerea fermă că ne putem baza pe persoana căreia îi acordăm această încredere. O definiție alternativă a fost oferită de *Shaw* (1997), în sensul că încrederea este "convingerea că aceia pe care ne bazăm se vor ridica la înălțimea așteptărilor noastre". Aceste așteptări depind de "măsura în care considerăm că persoana în cauză are responsabilitatea de a ne îndeplini cerințele".

Un climat de încredere

Organizația cu grad înalt de încredere a fost descrisă de *Fox* (1973) în felul următor:

Participanții organizaționali împărtășesc cu toții anumite obiective sau valori; au cu toții sentimentul unor obligații pe termen lung unul față de celălalt; își oferă unul altuia sprijin spontan, fără a sta să calculeze amănunțit cât îi costă sau pretinzând apoi cât mai curând returnarea serviciului făcut; comunică sincer și fără restricții; sunt gata să-și încredințeze soarta unul în mâinile celuilalt; își acordă reciproc prezumția de nevinovăție în privința oricărui dubiu care ar putea apărea relativ la buna intenție și motivația personală.

Această situație ideală nu poate fi atinsă decât rareori, dacă nu chiar niciodată, dar reprezintă realmente imaginea unei organizații eficiente în care, așa cum remarcă *Thompson* (1998), încrederea "este un rezultat al managementului judicios".

Când se poate spune că angajații au încredere în managerii lor?

Conducerea managerială este mai probabil să fie tratată cu încredere de angajați atunci când aceștia din urmă:

- consideră că managerii cred într-adevăr ceea ce spun;
- observă că managerii fac ceea ce au spus că vor face – nu lasă să apară contradicții între vorbă și faptă;
- știu deja, din experiență, că managerii lor "respectă înțelegerea – se țin de cuvânt și se achită de partea care le revine din târgul încheiat", ca să-l cităm pe *David Guest* (*Guest și Conway*, 1998);
- se simt tratați corect, echitabil și consecvent.

Crearea unei organizații cu grad înalt de încredere

Așa cum observă *Thompson* (1998), mai mulți autori au conchis, în general, că încrederea "nu este un lucru care să poată fi sau care ar trebui să fie gestionat în mod direct". *Thompson* îl citează pe *Sako* (1994), care spune: "Încrederea este o normă culturală care nu poate fi decât rareori creată deliberat, deoarece tentativele calculate să inspire încredere ar distruge temeiul efectiv al acestui sentiment."

Posibil să nu existe căi de "gestionare" efectivă a încrederii, dar așa cum susține *Thompson*, încrederea este un rezultat al managementului judicios. Ea se creează și se păstrează prin comportament managerial și prin ajungerea la o mai bună cunoaștere reciprocă a așteptărilor celor două părți: angajați și angajatori. *Herriott et al.* (1998) evidențiază însă că, în ultimă instanță, considerentele relative la încredere nu au de-a face cu gestionarea personalului sau a proceselor, ci se referă mai mult la raporturi și susținere reciprocă prin schimbare.

Evident, genul de comportament cel mai susceptibil să dea naștere la încredere este cel al unei conduceri manageriale oneste cu oamenii, care se ține de cuvânt (adică respectă înțelegerile) și face ceea ce spune. Organizațiile care adoptă valori fundamentale ("oamenii sunt cel mai prețios activ al nostru") dar apoi încep să le ignore sunt organizații cu grad scăzut de încredere.

Mai precis, încrederea există dacă managerii se comportă după principiile corectitudinii, echității și consecvenței, dacă se implementează o politică a transparenței, dacă intențiile și rațiunile de la baza propunerilor sau deciziilor sunt comunicate atât angajaților în general, cât și indivizilor pe care îi privesc, dacă există o implicare deplină în dezvoltarea proceselor de recompensare și dacă așteptările reciproce sunt convenite prin management al performanței.

Incapacitatea de a îndeplini aceste criterii, complet sau parțial, reprezintă probabil principalul motiv din cauza căruia atâtea și atâtea sisteme de remunerare în funcție de performanță nu s-au ridicat la înălțimea așteptărilor. Punctul de plecare este dat de înțelegerea și aplicarea principiilor justeții repartiției și a celei procedurale.

Justețea

A-i trata just pe oamenii înseamnă a-i trata corect și echitabil. *Leventhal* (1980), preluându-l pe *Adams* (1965), face distincție între două tipuri de justețe: cea a repartiției și cea procedurală.

Justețea repartiției se referă la modul în care sunt repartizate recompensele. Oamenii simt că au fost tratați just în această privință numai dacă au convingerea că recompensele au fost distribuite conform contribuțiilor aduse, că primesc ceea ce li s-a promis și că obțin ceea ce le trebuie.

Justețea procedurală se referă la modurile în care se iau deciziile manageriale și sunt gestionate procedurile de personal. Cei cinci factori care determină percepțiile de justețe procedurală, identificați de *Tyler și Bies* (1990), sunt:

- luarea adecvată în considerare a punctului de vedere al unui angajat;
- eliminarea prejudecății personale față de un angajat;
- aplicarea consecventă a criteriilor față de toți angajații;
- asigurarea din timp a feedback-ului către angajați, în legătură cu rezultatul deciziilor;
- explicarea adecvată, în fața angajaților, a rațiunii deciziilor luate.

Recâștigarea încrederii

Așa cum sugerează *Herriott et al.* (1998), dacă încrederea a fost pierdută, se impune aplicarea unui program în patru etape pentru recâștigarea ei:

1. recunoașterea de către conducere că nu a acordat suficientă atenție în trecut necesităților diverse ale angajaților;
2. un proces limitat de contractare, prin care să se facă o anumită tranziție la un mod diferit de lucru pentru un grup de angajați, într-o formă care țină cont de necesitățile individuale;
3. consacrarea încrederii "bazate pe cunoaștere", care se bazează adică nu pe o înțelegere tranzacțională anume, ci pe crearea unei percepții a seriozității, căreia merită să i se acorde încredere;
4. realizarea încrederii întemeiate pe identificare, în care ambele părți înțeleg și acceptă nevoile celuilalt și, prin urmare, le adoptă ca deziderate proprii (deși acest ultim stadiu nu este decât rareori atins în practică).

Capitolul 16

Contractul psihologic

Relația de muncă, așa cum a fost descrisă în capitolul 15, este un element caracteristic fundamental în toate aspectele managementului oamenilor. La nivelul său cel mai elementar, relația de muncă este dată de o combinație singulară de convingeri pe care le adoptă un individ și angajatorul său în privința a ceea ce așteaptă fiecare de la celălalt. Acesta este contractul psihologic, iar pentru un management eficient al relației de muncă este necesar să fie înțeles conținutul contractului psihologic, modul în care ia naștere acest contract și ce înseamnă are.

Definirea contractului psihologic

La nivel fundamental, contractul psihologic exprimă combinația de convingeri pe care le adoptă un individ și angajatorul lui în privința a ceea ce așteaptă fiecare de la celălalt. Poate fi descris ca fiind un set de așteptări reciproce, dar neformulate ca atare, care există între angajații individuali și angajatorii lor. Conform definiției lui Schein (1965): "Noțiunea de contract psihologic implică faptul că există un set nescris de așteptări care funcționează, în orice moment, între fiecare membru al organizației și diverșii manageri și alte categorii de persoane din acea organizație."

Această definiție a fost dezvoltată de Rousseau și Wade-Benzoni (1994), care afirmă:

Contractele psihologice se referă la convingerile adoptate de indivizi în legătură cu promisiunile făcute, acceptate și așteptate să se îndeplinească între ei înșiși și altcineva. (În cazul organizațiilor, părțile sunt un angajat, client sau manager și/sau organizația ca întreg.) Deoarece contractul psihologic reprezintă modul în care oamenii interpretează promisiunile și angajamentele asumate, ambele părți dintr-o relație de muncă (angajatorul și angajatul) pot avea vederi diferite asupra termenilor concreți ai contractului.

În cadrul organizațiilor, așa cum subliniază Katz și Kahn (1964), fiecare rol este, în esență, un set de așteptări în privința comportamentului. Aceste așteptări sunt adeseori implicite – nu sunt definite în contractul de angajare. Modelele fundamentale ale motivației, cum ar fi teoria așteptărilor (Vroom, 1964) și teoria condiționării operante (Skinner, 1974), afirmă că angajații se comportă în moduri de la care se așteaptă să producă rezultate pozitive. Dar nu este obligatoriu să știe la ce să se aștepte. Așa cum observă Rousseau și Greller (1994):

Contractul ideal în cazul raporturilor de muncă ar fi acela care detaliază atât așteptările angajatului, cât și pe cele ale angajatorului. Contractele tipice sunt însă incomplete, din cauza raționamentului circumscris, care limitează căutarea informațiilor de către individ, și a mediului schimbător al organizației, care face imposibilă stipularea tuturor condițiilor de la bun început. Atât angajatul, cât și angajatorul, trebuie să completeze singuri spațiile goale.

Angajații s-ar putea să se aștepte să fie tratați corect și imparțial, ca ființe umane raționale; să li se asigure o muncă de natură să le fructifice capacitățile; să fie recompensați echitabil, în conformitate cu contribuția adusă; să aibă posibilitatea să-și manifeste competența; să aibă oportunități de dezvoltare a potențialului personal; să știe ce anume se așteaptă de la ei; să li se ofere feedback (de preferință apreciativ) în privința modului cum se descurcă. Angajatorii s-ar putea să aștepte de la angajați ca aceștia să facă tot ce le stă în putință pentru binele organizației – „să se întrebuințeze pentru companie”; să fie profund devotați valorilor ei; să se arate disciplinați și loiali; și să amplifice buna imagine a organizației în fața clienților și a furnizorilor. Uneori, aceste prezumții sunt justificate – dar foarte adesea nu sunt. Neînțelegerile reciproce pot da naștere la stres și fricțiuni și pot duce la reproșuri și slabă performanță sau chiar la rezilierea raportului juridic de muncă.

Pentru a rezuma, în cuvintele lui Guest și Conway (1998), contractului psihologic îi lipsesc multe din caracteristicile contractului formal: „În general, nu este redactat în scris, are delimitări oarecum vagi și nu poate fi aplicat prin sentință judecătorească.” Cei doi autori consideră că: „Este cel mai bine să privim contractul psihologic ca pe o metaforă, un termen sau o expresie împrumutată dintr-un alt context, care ne ajută să înțelegem ce ni se întâmplă. Contractul psihologic este un mod de a interpreta starea relației de muncă și care ajută la proiectarea unor schimbări semnificative.”

Însemnătatea contractului psihologic

Așa cum spunea Spindler (1994): „Un contract psihologic dă naștere la sentimente și atitudini care determină și controlează comportamentul.” Însemnătatea contractului psihologic a fost explicată mai pe larg de Sims (1994), după cum urmează: „Un contract psihologic echilibrat este necesar pentru a avea o relație neîntreruptă și armonioasă între angajat și organizație. Încălcarea contractului psihologic le poate semnaliza participanților că părțile nu mai împărtășesc (sau nu au împărtășit niciodată) un set comun de valori sau obiective.”

Conceptul evidențiază faptul că așteptările reciproce angajat/angajator iau forma unor ipoteze neexprimate, ceea ce face inevitabil riscul unor dezamăgiri atât din partea angajaților, cât și a conducerii organizației. Aceste dezamăgiri pot fi însă atenuate, dacă managerii își dau seama că unul din rolurile lor esențiale este de a gestiona așteptările – adică de a clarifica ce consideră ei că trebuie să realizeze angajații, ce competențe trebuie să posede și ce valori trebuie să susțină. Iar aceasta nu este doar o chestiune de exprimare și stipulare a cerințelor, ci și de discutare și convenire a lor cu angajații individuali și cu echipele.

Contractul psihologic guvernează dezvoltarea continuă a relației dintre angajator și angajat, care evoluează permanent de-a lungul timpului. S-ar putea însă ca una dintre părțile la contract să nu înțeleagă pe deplin modul în care se dezvoltă contractul și efectele pe care le are. Spindler (1994) observă că: „În cadrul unui contract psihologic, drepturile și obligațiile părților nu au fost formulate, și cu atât mai puțin convenite. Părțile nu-și exprimă așteptările și, de fapt, s-ar putea chiar să fie incapabile să facă acest lucru.”

Oamenii care nu au o idee clară despre ce anume speră să obțină s-ar putea să nu aibă o idee clară nici de ce se simt dezamăgiți, dacă aceste speranțe neexprimate nu au fost îndeplinite. Dar își dau seama că e ceva în neregulă, iar o companie ai cărei angajați se simt „păcăliți”, fiindcă se așteaptă la mai mult decât primesc, se îndreaptă în mod sigur spre o situație de criză.

Importanța contractului psihologic a fost subliniată de Schein (1965), care este de părere că măsura în care oamenii muncesc cu eficacitate și își asumă angajamentul față de organizație depinde de:

- gradul în care propriile lor așteptări în privința a ceea ce le va oferi organizația și a ceea ce datorează ei organizației în schimb se potrivesc cu așteptările organizației privind ce va oferi și ce va primi în schimb;
- natura a ceea ce urmează efectiv să facă obiectul acestui schimb (presupunând că există un fel sau altul de înțelegere) – bani în schimbul unui efort intens de muncă și al loialității; satisfacerea nevoilor sociale și siguranța a locului de muncă, în schimbul efortului intens de muncă și al loialității; posibilități de auto-realizare și muncă interesantă, în schimbul unei productivități înalte, al muncii de înaltă calitate și al efortului creator în serviciul obiectivelor organizației; sau diverse combinații între toate acestea și diverse alte lucruri.

Natura contractului psihologic

Un contract psihologic este un sistem de convingeri care se poate să nu fi fost formulate ca atare. El circumscrie acțiunile despre care cred angajații că sunt așteptate din partea lor și răspunsul pe care îl așteaptă ei, în schimbul acestor acțiuni, de la angajatorul lor. După Guest et al. (1996): „Are ca obiect ipoteze, așteptări, promisiuni și obligații reciproce.” El creează atitudini și reacții emoționale, care alcătuiesc și dictează comportamentul. Un contract psihologic este implicit. Este și dinamic – se dezvoltă în timp, pe măsură ce se acumulează experiențe, condițiile raportului de muncă se schimbă, iar angajații își reevaluează așteptările.

Contractul psihologic poate oferi unele indicii privind răspunsurile la două întrebări fundamentale pe care și le pun angajații în legătură cu relația de muncă: „Ce pot aștepta, în limitele rezonabilului, de la organizație?” și „Ce contribuție ar trebui, în limite rezonabile, să fie așteptată de la mine în schimb?” Dar este improbabil ca ambele părți să ajungă vreodată să înțeleagă în totalitate contractul psihologic și, prin urmare, relația de muncă.

Aspectele relației de muncă acoperite de contractul psihologic cuprind, din punctul de vedere al angajatului:

- felul în care este tratat în termeni de corectitudine imparțială, echitate și consecvență;
- siguranța locului de muncă;
- posibilitățile de a-și demonstra competența;
- așteptările carierale și posibilitatea de a dobândi aptitudini noi;
- implicare și influență;
- încrederea că echipa de conducere a organizației își va respecta promisiunile.

Din punctul de vedere al angajatorului, contractul psihologic acoperă aspecte ale relației de muncă de genul:

- competență;
- efort;
- conformare;
- angajament asumat;
- loialitate.

Așa cum subliniază Guest et al. (1996):

În timp ce angajații s-ar putea să-și dorească tot lucrurile pe care și le-au dorit dintotdeauna – siguranță, o carieră, răsplata cuvenită, muncă interesantă și așa mai departe – angajatorii nu se mai simt capabili sau obligați să le ofere aceste lucruri. În schimb, au început să pretindă mai mult de la angajații lor: rezultate productive mai mari, capacitate mai mare de a tolera incertitudinea și schimbarea; în același timp le oferă mai puțin, în particular mai puțină siguranță și perspective mai limitate de a face carieră.

Un model operațional al contractului psihologic

Modelul operațional al contractului psihologic formulat de Guest et al. (1996) sugerează că baza fundamentală a contractului poate fi apreciată sub aspectul corectitudinii tratamentului, încrederii și al gradului în care este percepută respectarea înțelegerii explicite sau a contractului explicit formulat. Modelul integral este prezentat în figura 16.1.

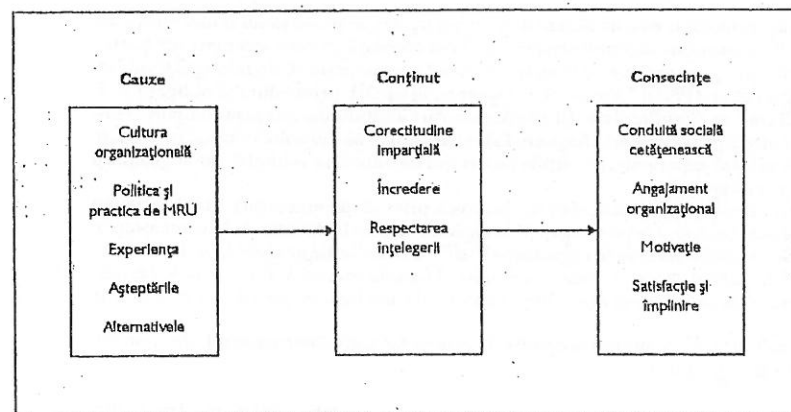


Figura 16.1 Un model al contractului psihologic
(sursa: D. Guest, N. Conway, R. Briner și M. Dickman, *The State of the Psychological Contract in Employment: Issues in people management*, Institute of Personnel and Development, London, 1996)

Natura în schimbare a contractului psihologic

Mulți autori au lansat avertismente în privința unor schimbări aduse contractului psihologic care nu sunt în totalitate avantajoase pentru angajați. Iar natura contractului psihologic a început să se schimbe în multe organizații, ca răspuns la schimbările produse în mediile lor interne și externe. Acest lucru se întâmplă în primul rând din cauza instalării concurenței globale și a efectului produs asupra modului în care operează întreprinderile, inclusiv deplasarea către forme "economicoase" de operare.

Așa cum arăta Baillie (1995):

De-a lungul ultimilor 50 de ani, contractul psihologic nu a fost o problemă. Oamenii știau la ce să se aștepte – veneai la serviciu, făceai ce ți se cerea, iar organizația îți oferea siguranță și dezvoltare. Nu era o relație complicată, iar pentru majoritatea organizațiilor funcționa foarte bine, asigurându-le o forță de muncă loială, devotată și pe care se puteau baza.

Dar contractul psihologic nu era o problemă fiindcă, de regulă, nu se schimbau prea multe. Iar acest lucru nu se mai întâmplă deoarece:

- organizațiile comerciale nu mai sunt nici stabile, nici cu viață lungă – predomină incertitudinea, siguranța locului de muncă nu mai este oferită de angajatori, care se arată mai puțin preocupați să-și păstreze o forță de muncă stabilă – așa cum subliniază Mirvis și Hall (1994), organizațiile condiționează explicit continuitatea relației de muncă de concordanța dintre competențele oamenilor și nevoile întreprinderii;
- flexibilitatea, adaptabilitatea și viteza de reacție au devenit esențiale, iar rolurile individuale pot fi supuse unei schimbări permanente – pentru angajați nu mai există continuitate și previzibilitate;
- structurile organizatorice mai economicoase impun o dezvoltare în principal pe laterală a carierelor – așteptările ca progresul să aibă loc prin promovare în susul ierarhiei nu mai au aceeași valabilitate;
- structurile organizatorice mai economicoase pot impune exigențe mai mari angajaților și sunt mai puțin susceptibile să tolereze oameni care nu corespund precis cerințelor lor.

Dar ca aspect mai pozitiv, unele organizații își dau seama că trebuie luate măsuri pentru a spori reciprocitatea și pentru a asigura posibilități de dezvoltare laterală a carierei și de îmbunătățire a cunoștințelor și aptitudinilor prin oportunități de învățare. Ele recunosc că, deoarece nu mai pot garanta un loc de muncă pe termen lung, au responsabilitatea de a-i ajuta pe oameni să continue să-și dezvolte carierele, dacă trebuie să plece în altă parte. Cu alte cuvinte, iau măsuri pentru îmbunătățirea angajabilității. Chiar și cele care au îmbrățișat în totalitate conceptul "bază-periferie" s-ar putea să admită că au în continuare nevoie să obțină angajamentul asumat al angajaților lor de bază și să acorde atenție dezvoltării lor permanente – deși, în majoritatea organizațiilor, accentul cade probabil pe autoperfecționare.

Kissler (1994) a rezumat astfel diferențele dintre vechiul raport contractual de muncă și cel nou:

Vechiul contract

Relația este predeterminată și impusă

Te identificezi cu cel pentru care lucrezi și cu ceea ce faci

Loialitatea se definește prin performanță

Dacă pleci, înseamnă că trădezi

Angajații care fac ceea ce li se spune vor munci acolo până la pensie

Noul contract

Relația este reciprocă și negociată

Identitatea și este definită prin mai multe roluri, multe dintre ele externe organizației

Loialitatea se definește prin rezultatele cantitative și calitative ale muncii

Este nevoie de oameni și aptitudini numai atunci când există cerere

Este improbabilă o relație de muncă pe termen lung; trebuie să te aștepți la mai multe relații și să fii pregătit pentru ele

Hiltrop (1995) a sugerat următoarele moduri în care ar avea loc schimbarea contractelor psihologice:

De la

Relație impusă (supunere, comandă și control)

Relație de muncă permanentă

Concentrare pe promovare

Îndatoriri finite pe post

Angajatul satisface cerințele postului

Accent pe siguranța locului de muncă și loialitatea față de companie

Instruire profesională asigurată de organizație

La

Relație reciprocă (angajament asumat, participare și implicare)

Relație de muncă variabilă – se procură sau se păstrează oameni și aptitudini numai atunci când există cerere

Concentrare pe dezvoltare laterală a carierei

Roluri multiple

Angajatul adaugă valoare

Accent pe angajabilitate și loialitate față de propriile aptitudini și propria carieră

Posibilități de învățare autonomă

Hiltrop este de părere că a început să se contureze un nou contract psihologic – unul care este în mai mare măsură situațional și pe termen scurt, și care presupune că fiecare parte depinde mai puțin de cealaltă pentru supraviețuire și dezvoltare. El consideră că, în mod cel mai franc, noul contract ar putea fi definit după cum urmează:

Nu există nici un fel de siguranță a locului de muncă. Angajatul va rămâne angajat atâta timp cât adaugă valoare pentru organizație și răspunde personal de găsirea unor modalități noi de a adăuga valoare. În schimb, angajatul are dreptul să pretindă o muncă interesantă și importantă, are libertatea și resursele necesare pentru a o face bine, primește o retribuție care îi reflectă contribuția și capătă experiența și formarea profesională de care are nevoie pentru a putea fi angajat aici sau în altă parte.

Dar un asemenea contract cu greu ar putea fi caracterizat drept echilibrat – cu drepturi și obligații egale pentru ambele părți. În ce măsură se poate spune că angajații, în general,

au "dreptul de a pretinde o muncă interesantă și importantă"? Angajatorii rămân în continuare cei care decid, cu excepția cazurilor speciale în care e vorba de oameni care au calificări foarte căutate și care sunt puțini la număr pe piața muncii. În Marea Britanie, așa cum arată Mant (1996), "de multe ori oamenii sunt priviți ca simple resurse, de procurat sau îndepărtat în funcție de circumstanțele economice pe termen scurt". Angajatorul este acela care are puterea de a dicta termenii contractuali, dacă nu au fost deja fixați prin negocieri colective. Angajații individuali, cu excepția cazului în care sunt extrem de căutați, au prea puține posibilități de a modifica termenii contractuali care le sunt impuși de angajatori.

Poate că una dintre cele mai importante tendințe în relația de muncă, așa cum este ea exprimată prin contractul psihologic, o reprezintă faptul că angajaților li se cere acum să-și asume riscuri suportate altădată de organizație. Așa cum observă Elliott (1996): "Cea mai profundă schimbare produsă în ultimele două decenii pe piața muncii a fost deplasarea masivă a puterii de la angajat spre angajator. Această deplasare a făcut nu doar ca lucrătorii să-și vadă drepturile erodate, ci a însemnat și că mare parte a riscului aferent unei activități economice a trecut de la capital la forța de muncă."

Starea curentă a contractului psihologic

Teribilele avertismente sus-menționate în legătură cu starea contractului psihologic nu au fost însă confirmate de cele trei proiecte de cercetare pe care le-a comandat Institutul de Personal și Dezvoltare. Conform concluziilor cercetării conduse de Guest et al. (1996), contractul psihologic (definit prin aprecierile lucrătorilor în materie de corectitudinea imparțială, încredere și respectarea de către organizație a "înțelegerii") era într-o situație mult mai bună decât sugerau mulți comentatori experți în domeniu. În conformitate cu constatările unei anchete de verificare ulterioară (Guest și Conway, 1997), angajații consideră, în proporție foarte ridicată (90%), că, ținând cont de toate aspectele situației, sunt tratați corect și imparțial de angajatorii lor, iar 79% dintre ei se declară "foarte încrezători" sau "oarecum încrezători" că managerii lor își vor respecta promisiunile. Siguranța locului de muncă nu reprezintă o preocupare majoră – 86% se simt foarte siguri sau destul de siguri pe postul lor. Majoritatea (62%) cred că managerii și lucrătorii se află de aceeași parte a baricadei și numai 18% nu sunt de acord cu această afirmație. Totuși, satisfacția profesională nu era decât moderată (38% declară un grad ridicat de satisfacție, dar 22% se declară puțin satisfăcuți), chiar dacă angajamentul asumat față de organizație era unul ridicat (49% se simțeau "foarte devotați" organizației lor, iar 36% "oarecum devotați").

Un nou studiu efectuat de Guest și Conway (1998) a stabilit că:

- față de studiul anterior, nu apăruseră nici un fel de schimbări semnificative de atitudine și comportament;
- lucrătorii continuă să creadă că sunt tratați corect – 67% declară că sunt tratați corect și imparțial de conducerea managerială, iar 64% spun că primesc o plată cinstită pentru o muncă făcută cinstit;
- numărul practicilor progresiste de MRU puse în aplicare este principalul factor determinant al convingerii lucrătorilor că sunt tratați corect, deoarece ele exercită o influență considerabilă asupra atitudinilor față de muncă;

- oamenii sunt de părere că acasă te relaxezi, iar la muncă îți pui capacitatea la încercare;
- sentimentul de siguranță rămâne destul de pronunțat – 88% se simt foarte siguri sau destul de siguri pe posturile lor;
- oamenii continuă să se aștepte la o carieră – 60% cred că angajatorul lor le-a făcut o promisiune de carieră, iar dintre aceștia, 65% sunt de părere că promisiunea a fost în mare măsură respectată (aceste impresii prevalează mai mult în rândul lucrătorilor tineri).

Concluzia generală a cercetătorilor, în 1998, a fost că "starea contractului psihologic este foarte bună". Pe ansamblu, conducerea managerială a organizației este considerată corectă, demnă de încredere și aptă să-și respecte promisiunile. Influențele decisive în direcția unei stări bune a contractului psihologic sunt utilizarea practicilor progresiste de resurse umane, asigurarea posibilităților de participare directă la deciziile profesionale și munca în structuri organizatorice de mai mici dimensiuni.

Cum se formează contractele psihologice

Contractele psihologice nu se formează prin intermediul unei singure tranzacții. Există mulți factori de modelare a relației contractuale, care exercită influență pe toată durata implicării unui angajat în activitatea unei organizații. Așa cum observă Spindler (1994):

În fiecare zi intrăm în raporturi pe care le creăm prin alte mijloace decât contractele formale ... În edificarea unei relații, indivizii intră în mod necesar cu experiența acumulată și personalitatea pe care și-au creat-o de-a lungul timpului. Pe căi care le rămân necunoscute, ceea ce așteaptă ei de la relația respectivă reflectă suma totală a celor învățate până atunci, conștient și inconștient.

Problema cu contractele psihologice constă în faptul că angajaților le este adesea neclar ce vor de la organizație sau cu ce pot să contribuie la succesul ei. Iar unor angajatori le este tot atât de neclar ce așteaptă de la angajații lor.

Din cauza tuturor acestor factori și din cauză că un contract psihologic este esențialmente implicat, există toate șansele să se formeze de o manieră neplanificată și cu consecințe neprevăzute. Orice face sau este percepută că ar face conducerea managerială, care afectează interesele angajaților, va modifica într-un fel sau altul contractul psihologic. Tot așa, comportamentul efectiv sau perceput al angajaților, la nivel individual sau colectiv, va afecta concepția angajatorului cu privire la contractul psihologic.

Crearea și întreținerea unui contract psihologic pozitiv

Așa cum arată Guest et al. (1996): "Un contract psihologic pozitiv merită să fie luat în serios fiindcă are o puternică legătură cu gradul superior de angajament asumat față de organizație, cu gradul superior de satisfacție a angajatului și calitatea mai bună a relațiilor cu angajații. Din nou, aceasta întărește avantajele aplicării unui ansamblu coerent al practicilor progresiste de MRU." De asemenea, ele accentuează importanța unui climat de implicare profundă și sugerează, în particular, că practici de MRU cum ar fi asigurarea

posibilităților de învățare, formare și dezvoltare, concentrare pe siguranța locului de muncă, promovare și cariere, reducerea la minimum a diferențelor de statut, sistemele corect-impărtiale de recompensare și procesele complete de comunicare și implicare vor contribui cu toate la formarea unui contract psihologic pozitiv.

Măsurile luate pentru buna gestionare a relației de muncă, așa cum s-a arătat în capitolul 15, ajută și ele la formarea unui contract psihologic pozitiv:

- definirea așteptărilor în timpul derulării programelor de recrutare și inducție;
- comunicarea și convenirea așteptărilor, ca parte a dialogului permanent pe care îl implică practicile judicioase de management al performanței;
- adoptarea unei politici a transparenței în privința politicilor și procedurilor companiei și a propunerilor și deciziilor manageriale care îi afectează pe oameni;
- în general, tratarea oamenilor ca grupuri de persoane interesate, apelându-se la consens și cooperare, mai degrabă decât la control și coerciție.

Partea V

Organizare, posturi și roluri

Această parte a manualului se ocupă de aplicarea în practică a teoriei comportamentului organizațional. Începe prin a studia procesele de proiectare și dezvoltare a organizației, după care se ocupă de proiectarea posturilor și definirea rolurilor.

Capitolul 17

Proiectarea organizatorică

Managementul resurselor umane din organizații ridică permanent întrebări cum ar fi: "Cine ce face?", "Cum ar trebui grupate activitățile?", "Ce circuite și mijloace de comunicare trebuie instituite?", "Cum ar trebui ajutați oamenii să-și înțeleagă rolurile în legătură cu obiectivele organizației și cu rolurile colegilor lor?", "Se poate spune că facem tot ceea ce se cuvine făcut și nimic din ceea ce nu se cuvine să facem?" și "Nu cumva avem prea multe paliere de management care nu sunt neapărat necesare în organizație?"

Toate acestea sunt întrebări referitoare la oameni care trebuie să-i preocupe pe practicienii de RU, în capacitatea lor de factori care ajută întreprinderea să-și fructifice în mod optim resursele umane. Specialiștii de RU trebuie să fie capabili să contribuie la procesele de proiectare sau reproiectare organizatorică, așa cum vor fi acestea descrise mai jos, deoarece cunosc și înțeleg factorii care influențează comportamentul organizațional și sunt în măsură să adopte o perspectivă de ansamblu asupra modului în care este organizată întreprinderea – perspectivă pe care șefii celorlalte departamente funcționale n-ar putea s-o dobândească decât cu mare greutate.

Procesul organizării

Procesul organizării poate fi descris ca proiectare, realizare și întreținere a unui sistem de activități coordonate, în care indivizii și grupurile de indivizi muncesc prin cooperare, sub conducerea unor lideri, în direcția atingerii unor obiective înțelese și acceptate de toți. Cuvântul-cheie în această definiție este cel de "sistem". Organizațiile sunt sisteme care, în funcție de influențele exercitate din mediu, au o structură cu elemente atât formale, cât și informale.

Procesul organizării poate presupune proiectarea generală sau reproiectarea totală a structurii, dar cel mai adesea are ca obiect organizarea anumitor funcțiuni și activități, și a bazei pe care sunt gestionate raporturile dintre ele.

Organizațiile nu sunt structuri statice. Se petrec permanent schimbări în interiorul întreprinderii însăși, în mediul în care operează întreprinderea și în componența personalului care muncește în întreprindere. Nu există o structură organizatorică "ideală". Maximum care se poate face este să se optimizeze procesele prevăzute, ținând cont de ideea că orice structură rezultă de aici, ea va depinde de circumstanțele de mediu ale organizației, iar unul din obiectivele acesteia este de a atinge "concordanța optimă" între structură și aceste circumstanțe.

O idee importantă care trebuie reținută este că organizațiile sunt alcătuite din oameni care muncesc împreună, munca lor presupunând un grad mai mic sau mai mare de cooperare. În mod inevitabil, și mai ales la nivelurile manageriale, organizarea trebuie să fie adaptată pentru a corespunde atuurilor și atributelor particulare ale persoanelor existente. Rezultatul s-ar putea să nu fie conform cu idealul, dar este mai susceptibil să funcționeze decât o structură care ignoră elementul uman. Este întotdeauna de dorit să avem în minte o structură ideală, dar este la fel de preferabil și s-o modificăm pentru a corespunde anumitor circumstanțe, atât timp cât suntem conștienți de problemele care s-ar putea să apară. Poate părea o idee mai mult decât evidentă, dar este frecvent ignorată de consultanții pe probleme de management, ca și de mulți alții care se cantonează într-o abordare doctrinară a organizării – adesea cu rezultate dezastruoase.

Obiectiv

Având în vedere necesitatea de a recurge la o abordare empirică și contingentă a organizării, așa cum s-a sugerat mai sus, obiectivul proiectării organizatorice ar putea fi definit ca fiind acela de a *optimiza* aranjamentele pentru derularea afacerilor întreprinderii. Pentru a face acest lucru, este necesar, în limita în care o permit împrejurările:

- să se clarifice scopurile de ansamblu ale organizației – principalele țeluri strategice care dictează ce anume face și cum funcționează;
- să se definească, cât mai precis posibil, activitățile-cheie necesare pentru atingerea acestui scop;
- să se grupeze logic aceste activități, pentru a se evita suprapunerile inutile și dubla executare;
- să se asigure condițiile pentru integrarea activităților și realizarea efortului de colaborare și a muncii în echipă, în vederea atingerii unui scop comun;
- să se prevadă de la bun început flexibilitatea în sistem, astfel încât configurațiile organizatorice să se poată adapta rapid la noile circumstanțe și dificultăți;
- să se asigure condițiile necesare pentru o comunicare rapidă a informațiilor în toate compartimentele organizației;
- să se definească rolul și funcția fiecărei unități organizatorice, astfel încât toți cei implicați să știe ce partitură are de interpretat în atingerea obiectivului comun tuturor;
- să se clarifice rolurile, răspunderile și autoritățile la nivel individual;
- să se proiecteze posturi care să le fructifice ocupațiilor la maximum aptitudinile și capacitățile și să le asigure niveluri înalte de motivație intrinsecă (proiectarea sau definirea posturilor este studiată în capitolul 19);
- să se planifice și să se implementeze activități de dezvoltare a organizației care să asigure derularea diverselor procese ale acesteia de o manieră care să contribuie la eficacitatea organizațională;
- să se constituie, în funcție de cerințe, echipe și colective de proiect care să aibă în responsabilitate activități specifice de prelucrare, de dezvoltare, de specialitate profesională sau administrative, sau pentru derularea proiectelor.

Desfășurarea studiilor organizatorice

Studiile organizatorice se derulează în următoarele etape:

1. O *anuliză*, conform descrierii de mai jos, a aranjamentelor existente și a factorilor care ar putea afecta organizația, acum și în viitor.
2. Un *diagnostic* a ceea ce trebuie făcut pentru a îmbunătăți modul în care este structurată și funcționează organizația.
3. Un *plan* de implementare a eventualelor modificări de structură rezultate din diagnosticul făcut, eventual împărțit pe stadii sau faze. Planul poate să cuprindă considerații pe termen mai lung, în privința structurii și a tipurilor de manageri și angajați de care va fi nevoie pentru operarea ei.
4. *Implementarea* planului.

Analiza organizatorică

Punctul de plecare al unui studiu organizatoric îl constituie analiza circumstanțelor curente, a structurii existente și a proceselor organizației și evaluarea problemelor strategice care ar putea afecta organizația în viitor. Aceasta se referă la:

- *Mediul extern.* Factorii economici, de piață și concurențiali care ar putea afecta organizația. Aici vor fi importante planurile privitoare la dezvoltarea produsului sau pieței.
- *Mediul intern.* Misiunea, valorile, climatul organizației, stilul managerial, tehnologia și procesele organizației, așa cum influențează ele modul în care funcționează aceasta și cum ar trebui structurate pentru a îndeplini funcțiile respective. Evoluțiile tehnologice în domenii cum ar fi producția celulară (organizată pe "celule", respectiv unități autonome de lucrători, care execută un program complet de operații din care rezultă un produs finit) se pot dovedi extrem de importante, la fel ca introducerea unor procese noi cum ar fi metoda "exact la momentul potrivit" sau conceperea unui sistem de calculatoare complet nou.
- *Problemele și obiectivele strategice.* Ca bază de fundamentare a studiului, trebuie identificate problemele strategice cu care se confruntă organizația și obiectivele sale strategice. Acestea pot fi considerate din perspective cum ar fi dezvoltarea economică, concurența și poziția pe piață. De asemenea, vor trebui luate în considerare problemele referitoare la disponibilitatea resurselor umane, financiare și materiale necesare.
- *Activitățile.* Analiza activităților stabilește ce muncă se depune și ce muncă trebuie depusă în organizație pentru ca aceasta să-și atingă obiectivele în mediul dat. Analiza trebuie să acopere ce se face și ce nu se face, cine face și unde, cât de mult se face. Se cere dat un răspuns la întrebările-cheie: "Sunt toate activitățile necesare bine aprovizionate cu resurse?", "Există vreoa activitate care se desfășoară fără să fie necesar, adică activități de care nu este nevoie deloc sau activități care ar putea fi executate în mod mai economic și mai eficient de către prestatori sau furnizori externi?"
- *Structura.* Analiza structurii acoperă modul în care sunt grupate activitățile, numărul nivelurilor din ierarhie, gradul în care autoritatea este descentralizată la nivelul

diviziilor și al unităților strategice de activitate (USA), unde sunt plasate în structură funcțiuni cum ar fi finanțele, personalul și cercetarea-dezvoltarea (de exemplu: funcțiuni centrale sau integrate în cadrul diviziilor ori USA-urilor), și relațiile care există între diversele unități și funcțiuni (cu acordarea unei atenții deosebite modului în care comunică și cooperează una cu cealaltă). Se va acorda atenție chestiunilor cum ar fi logica modului în care sunt grupate și descentralizate activitățile, aria de control a managerilor (numărul funcțiunilor separate sau al oamenilor de care răspund în mod direct), eventualele suprapuneri sau, dimpotrivă, spații neacoperite dintre funcțiuni, care conduc la neglijarea anumitor activități, și existența unor departamente, unități, funcțiuni sau niveluri manageriale care nu sunt necesare.

Diagnoza organizatorică

Diagnosticul făcut trebuie să aibă la bază analiza organizatorică și acordul general al celor implicați asupra scopurilor urmărite prin organizare. Date fiind scopurile urmărite, dar și cerințele viitoare, se poate face o analiză a aranjamentelor organizatorice curente, pentru a se evalua măsura în care sunt sau nu satisfăcute aceste scopuri și cerințe.

Se cuvine să repetăm aici că nu există standarde absolute pentru judecarea unei structuri organizatorice. Niciodată nu există un singur mod potrivit de a face ceva și nu există principii absolute care să guverneze opțiunea organizațională. Moda curentă a aplatizării structurilor organizatorice are multe avantaje care să o recomande, dar poate uneori să meargă prea departe, aruncând în derivă unități întregi de activitate și indivizi, fără nici o îndrumare clară în privința modului cum se încadrează în structură și a modului în care ar trebui să colaboreze și îngreunând sarcina managerială de coordonare a activităților.

Indicații generale de organizare

Nu există "reguli" sau "principii" de organizare ca atare, dar există anumite indicații generale, care merită ținute minte atunci când se face un studiu organizatoric. Acestea sunt:

- **Repartizarea muncii.** Munca necesară trebuie definită și repartizată pe funcțiuni, unități, departamente, echipe de muncă, colective de proiect și posturi individuale. Activitățile înrudite ar trebui grupate împreună, dar cu concentrare pe proces și mai puțin după ierarhie, luând în calcul necesitatea de a gestiona procese care implică mai multe unități sau echipe de muncă diferite.
- **Diferențiere și integrare.** Trebuie să se facă deosebire între diversele activități ce se cer executate, dar tot atât de necesar este să se garanteze că aceste activități sunt integrate, astfel încât toată lumea din organizație să muncească în direcția îndeplinirii aceluiași obiectiv.
- **Munca în echipă.** Posturile trebuie definite și rolurile trebuie descrise în moduri care să ușureze și să sublinieze importanța muncii în echipă. Trebuie scoase în evidență zonele unde este nevoie de cooperare. Organizația trebuie să fie concepută în așa fel încât să funcționeze dincolo de orice graniță departamentală sau funcțională. Oriunde se poate face acest lucru, trebuie constituite echipe autoadministrate, cărora să li se acorde gradul maxim de responsabilitate pentru gestionarea propriilor activități, inclu-

siv planificare, alocarea de bugete și exercitarea controlului calității. Trebuie încurajată exploatarea rețelelor de relații, în sensul comunicării deschise și informale între oameni, atunci când este nevoie. Se admite că aceste procese informale pot fi mai productive decât rigida "parcursare a circuitului oficial", așa cum este stabilit acesta în organigramă.

- **Flexibilitatea.** Structura organizației trebuie să fie suficient de flexibilă pentru a reacționa rapid la schimbare, provocare și incertitudine. Flexibilitatea trebuie amplificată prin crearea unor grupuri de bază și utilizarea unor lucrători cu normă parțială, temporari și pe contract de prestare, care să preia cererile suplimentare. La nivelul managerilor de vârf, ca și în alte părți, trebuie luată în considerare o abordare colegială, non-concurențială, a muncii în echipă, în care toată lumea are aceeași responsabilitate și toți consideră normal să colaboreze cu colegii lor în domenii din afara funcției sau calificării lor principale.
- **Clarificarea rolului.** Oamenilor trebuie să le fie clare rolurile pe care le joacă, atât ca indivizi, cât și ca membri ai unei echipe. Ei trebuie să știe pentru ce anume vor fi ținuti răspunzători și să li se ofere toate ocaziile posibile pentru a-și folosi capacitățile în realizarea obiectivelor pe care le-au acceptat și față de care s-au angajat. Descrierea postului/rolului trebuie să definească domeniile de rezultat importante, dar fără a acționa ca o "cămașă de forță", restricționând inițiativa și limitând peste măsură responsabilitatea.
- **Descentralizarea.** Autoritatea de a lua decizii trebuie delegată cât mai aproape posibil de locul în care acestea se pun în aplicare. Trebuie constituite centre de profit, ca unități strategice de activitate care să activeze cât mai aproape de piețele pe care le servește și cu un grad considerabil de autonomie. Întreprinderea cu mai multe produse sau piețe trebuie să-și creeze o organizație federală, cu fiecare entitate federalizată administrându-și propriile afaceri, chiar dacă toate vor fi legate împreună prin strategia economică generală a întreprinderii.
- **Aplatizarea structurii.** Organizațiile trebuie "aplatizate" prin îndepărtarea palierelor redundante de management și supraveghere, pentru a se promova flexibilitatea, a se facilita o comunicare mai rapidă, a se spori receptivitatea, a se putea acorda oamenilor mai multă responsabilitate ca indivizi sau echipe, și a se reduce costurile.

Proiectarea organizatorică este urmată firesc de planificarea organizatorică – evaluarea implicațiilor pe care schimbările structurale le vor avea asupra cerințelor viitoare de personal și luarea măsurilor necesare pentru satisfacerea acestor cerințe.

Planificarea organizatorică

Planificarea organizatorică este procesul de transformare a analizei în concepție de proiectare organizatorică. Planificarea determină structura, relațiile, rolurile, cerințele de resurse umane și direcțiile în care trebuie implementate schimbările. Nu există o singură concepție optimă. Întotdeauna se poate alege între mai multe variante. Analiza logică ne ajută în evaluarea variantelor, dar legea adaptării la situație trebuie să prevaleze. Alegerea finală depinde de circumstanțele prezente și viitoare ale organizației. Ea este puternic influențată de considerente personale și umane – înclinațiile conducerii, atuurile și slăbi-

ciunile conducerii în general, disponibilitatea persoanelor necesare pentru a dota cu personal noua organizație, și necesitatea de a lua în calcul sentimentele celor care vor fi expuși la schimbare. Logica de fier, insensibilă la sentimente, trebuie să prevaleze uneori în fața acestor considerente. Dacă da, atunci trebuie să fie deliberată, nicidecum fortuită, iar consecințele trebuie evaluate și abordate explicit atunci când se planifică implementarea noii organizații.

Uneori trebuie să se admită că o regroupare logică a activităților nu poate fi făcută pe termen scurt, deoarece nu există nici o persoană disponibilă cu experiența necesară pentru a gestiona noile activități, sau fiindcă indivizii capabili de așa ceva sunt atât de ferm ancorați într-un anumit domeniu, încât a-i scoate de acolo ar însemna să li se erodeze grav moralul și să se diminueze eficacitatea generală a noii organizații.

Păcatul cel mai de neiertat pe care îl pot comite proiectanții organizatorici este acela de a impune noii organizații propria lor ideologie. Treaba lor este să se arate eclectici în materie de cunoștințe, sensibili în analiza pe care o fac situației și meticolos calculați în modul cum evaluează fiecare variantă.

O dată planificată organizația și definite structurile, relațiile și rolurile, trebuie văzut cum ar trebui implementată noua organizație. Uneori este de preferat să se etapizeze implementarea pe parcursul mai multor stadii, mai ales dacă trebuie să fie găsiți și formați oameni noi.

Cine face munca de proiectare organizatorică?

Proiectarea organizatorică poate fi făcută la nivelul managerilor de execuție, cu sau fără ajutorul membrilor funcțiunii de personal în calitate de consultanți interni, sau poate fi făcută de consultanți din exterior. Managerii de RU trebuie întotdeauna să fie implicați, deoarece proiectarea organizatorică se referă esențialmente la oameni și la munca pe care o depun ei. Avantajul recurgerii la consultanți din exterior rezidă în aceea că se obține o concepție complet independentă și detașată obiectivă. Ei pot să reziste la presiunile, manevrele politice și constrângerile interne din organizație și aduc cu ei experiența altor probleme organizaționale cu care au avut de a face. Uneori, nu se pot obține, din păcate, schimbări majore decât dacă se recurge la intervenția cuiva din exterior. Există însă și pericolul ca acești consultanți să sugereze o organizare teoretic ideală, dar care nu țină cont suficient de problemele pe care le ridică implementarea lor eficace cu oamenii existenți. Consultanții nu sunt obligați să suporte rezultatele soluțiilor lor, așa cum sunt obligați managerii de execuție și personalul. Dacă se apelează la consultanți externi, este esențial să fie implicați și oameni din interiorul organizației, pentru a avea siguranța că vor fi capabili să implementeze fără probleme soluțiile propuse.

Capitolul 18

Dezvoltarea, schimbarea și transformarea organizațională

Acest capitol începe cu o definiție a conceptului de dezvoltare organizațională, care ne conduce la o analiză critică a abordărilor tradiționale în materie de dezvoltare a organizației (DO). În continuare, sunt examinate abordările în materie de management al schimbării, care uneori au fost tratate ca un aspect al dezvoltării organizaționale, deși ele sunt utilizate, de fapt, în orice organizație care se preocupă de introducerea eficace a unor structuri, politici sau practici modificate. Prin urmare, au o existență de sine stătătoare. Capitolul continuă cu o discuție pe tema principiilor și practicii de transformare organizațională, care constituie o extindere a metodologiei de management al schimbării asupra programelor multilaterale de gestionare a schimbărilor fundamentale aduse culturii și operațiunilor unei organizații. Secțiunea finală a capitolului se ocupă de abordări specifice dezvoltării sau schimbării organizaționale, adică: instituirea muncii în echipă, managementul schimbării culturii, managementul calității totale, reproiectarea organizatorică a proceselor întreprinderii și managementul performanței.

Ce este dezvoltarea organizațională?

Dezvoltarea organizațională are ca obiect planificarea și implementarea programelor destinate să sporească eficacitatea cu care funcționează o organizație și reacționează la schimbare. Pe ansamblu, obiectivul este de a adopta o abordare planificată și coerentă a îmbunătățirii eficacității organizaționale. În termeni generali, o organizație eficace este o organizație care își atinge scopul, satisfăcând dorințele și cerințele grupurilor sale interesate, utilizându-și resursele în așa fel încât să fructifice oportunitățile, adaptându-se flexibil la schimbările din mediu și creându-și o cultură care să promoveze angajamentul asumat, creativitatea, valorile comune și încrederea reciprocă.

Dezvoltarea organizațională are ca obiect procesul, nu structura sau sistemele – cum se fac lucrurile, nu *ceea ce se face*. Noțiunea de proces se referă la modalitățile în care acționează și interacționează oamenii, deci la rolurile pe care le joacă tot timpul pentru a face față situațiilor în care sunt implicați și alți oameni, și pentru a se adapta la împrejurări.

Dezvoltarea organizațională este un termen atotcuprinzător pentru abordările descrise în capitolul de față, în materie de schimbare a proceselor, culturii și comportamentului

din organizație ca întreg, sau cel puțin în componentele sale semnificative. Schimbările se produc în comportamentul indivizilor sau al grupurilor de indivizi, dar întotdeauna în contextul organizației și al lucrurilor care trebuie făcute pentru a-i îmbunătăți eficacitatea. Aceste abordări sunt:

- dezvoltarea organizației (DO);
- managementul schimbării;
- instituirea muncii în echipă;
- schimbarea sau managementul culturii;
- managementul calității totale;
- re proiectarea organizatorică a proceselor firmei;
- managementul performanței;
- transformarea organizațională.

Dezvoltarea organizației

Definire

Dezvoltarea organizației (DO) a fost definită de French și Bell (1990) ca fiind:

Un proces planificat sistematic prin care se introduc principiile și practicile științei aplicate a comportamentului în cadrul unei organizații funcționale, în scopul de a se ajunge la îmbunătățire organizațională, la un grad sporit de competență organizațională și la un grad sporit de eficacitate organizațională. Concentrarea se face pe unități organizatorice și pe îmbunătățirea lor, sau, altfel spus, pe *schimbarea totală a sistemelor*. Orientarea este spre acțiune – obținerea rezultatelor dorite ca rezultat al unor activități planificate.

Ambițioasa abordare clasică a DO a fost descrisă de Bennis (1960) după cum urmează: "Dezvoltarea organizației (DO) este un răspuns la schimbare, o strategie educativă complexă menită să schimbe convingerile, atitudinile, valorile și structura organizațiilor în așa fel încât să se poată adapta mai bine la noile tehnologii, piețe și provocări, dar și la amețitorul ritm al schimbării în sine."

Scurtă istorie a teoriei dezvoltării organizaționale

Originile teoriei DO

La originea teoriei dezvoltării organizaționale (DO) se poate spune că a stat opera lui Kurt Lewin, care a elaborat conceptul de dinamică a grupurilor (expresia a fost folosită prima dată în 1939). Dinamica grupurilor are ca obiect modulele în care se formează grupurile și modulele în care se comportă și acționează membrii grupurilor. Lewin a înființat în 1945 Centrul de Cercetare pentru Dinamica Grupurilor, unde a fost conceput procesul de instruire în "grupuri T" sau de formare a acuității, în care participanții la activitatea unui grup nestructurat învață din propriile interacțiuni și din dinamica evo-

lutivă a grupului. Instruirea de seminar în grupuri T a devenit unul din procesele fundamentale ale DO. Tot Lewin a fost și pionierul metodologiilor de cercetare a acțiunilor necesare.

Anii de formare ai teoriei DO

Pe parcursul anilor '50 și '60, teoreticieni ai științei comportamentului cum ar fi Argyris, Beckhard, Bennis, Blake, McGregor, Schein, Shepart și Tannenbaum au elaborat conceptele și abordările care alcătuiesc împreună "teoria DO". Ei au definit sfera de cuprindere, scopul și filosofia DO, metodele de aplicare a "intervențiilor" de DO, abordările specifice "consultanței de proces" și metodologii cum ar fi studiul punerii în acțiune și feedback-ul anchetelor de opinie.

DO – anii de glorie

Sfârșitul anilor '60 și anii '70 au fost anii de domnie ai științei comportamentului, când DO era văzută, cel puțin de teoreticienii acestei științe, ca răspunsul la problema îmbunătățirii eficacității organizaționale. Programe multilaterale utilizând diversele abordări descrise mai jos au fost introduse în mai multe întreprinderi americane, cum ar fi General Motors și Corning Glass, și în câteva companii britanice, cum ar fi ICI. O serie de studii americane citate de French și Bell au dus la concluzia că, în 70 până la 80 la sută din cazurile studiate s-au înregistrat efecte pozitive.

DO în declin

Îndoieli la adresa validității conceptului de DO au fost exprimate pentru prima oară în anii '70. Kahn (1974) scria: "Nu este un concept, cel puțin nu în sensul științific al termenului: nu este precis definit și nu poate fi redus la forme specifice, invariabile și observabile de comportament."

O evaluare critică reprezentativă la adresa DO a fost făcută mai târziu de McLean (1981), care spunea că: "Pare să se contureze un grad tot mai mare de conștientizare a inadvertenței unora dintre valorile, atitudinile, modelele și prescripțiile fundamentale moștenite din anii '60. Cei care scriu pe această temă au început să combată naivitatea convingerilor și teoriilor de început, în ceea ce s-ar putea numi un climat de luciditate și realism redescoperit."

Noi abordări în direcția îmbunătățirii eficacității organizaționale

Pe parcursul anilor '80 și '90, direcția de concentrare s-a îndepărtat de DO ca metodologie bazată pe știința comportamentului, orientându-se spre o serie de alte abordări. Unele dintre acestea, cum ar fi instituirea muncii în echipă, managementul schimbării și schimbarea sau managementul culturii, au la bază câteva dintre ideile fundamentale elaborate de teoreticienii și practicienii dezvoltării organizației. O altă serie de abordări, cum ar fi managementul calității totale, re proiectarea organizatorică a proceselor întreprinderii și managementul performanței, ar putea fi descrise ca procese holiste care încearcă să îmbunătățească eficacitatea globală a organizației dintr-o anumită perspectivă. Tendința curentă este în direcția recurgerii în mai mare măsură la intervenții specifice, cum ar fi ma-

managementul performanței, remunerarea echipei sau managementul calității totale, și mai puțin la programe de DO atotcuprinzătoare, dar oarecum nebuloase, care în foarte multe cazuri erau însoțite de departamentul de RU și consultanții lui, nu de managerii de execuție.

Caracteristicile abordării tradiționale a DO

DO se concentrează pe modul în care se fac lucrurile, precum și pe ceea ce se face. Este o formă de știință a comportamentului aplicată, care are ca obiect schimbarea unui întreg sistem. Organizația este văzută ca un sistem total, iar accentul se pune pe relațiile, interacțiunile și interdependențele diverselor aspecte ale modului în care operează sistemele pentru a transforma intrările în ieșiri și în care funcționează mecanismele de feedback pentru autoreglare. Practicienii DO vorbesc despre "sistemul client" - înțelegând prin aceasta că se ocupă de sistemul organizațional total.

În concepția inițială, DO avea la bază următoarele ipoteze și valori:

- Majoritatea indivizilor sunt impulsionați de nevoia de evoluție și dezvoltare personală, atâta timp cât mediul în care se află îi susține, dar le și pune forțele la încercare.
- Echipa de muncă, mai ales în planul informal, are o foarte mare importanță pentru sentimentele de satisfacție, iar dinamica echipelor de acest gen are un efect puternic asupra comportamentului membrilor echipei.
- Programele de DO își propun îmbunătățirea calității vieții profesionale pentru toți membrii organizației.
- Organizațiile pot deveni mai eficiente dacă învață să-și diagnosticheze propriile puncte tari și slabe.
- De multe ori însă managerii nu știu ce nu merge bine și au nevoie de ajutor special în diagnosticarea problemelor, deși "consultantul de proces" din exterior trebuie să aibă grijă ca luarea deciziilor să rămână în mâinile clientului.

Cele trei mari particularități ale programelor de DO erau:

- Deși erau gestionate de la vârf (sau cel puțin erau puternic susținute de conducere), se făcea adesea apel la terțe părți sau "agenți ai schimbării", care să pună un diagnostic al problemelor și să gestioneze schimbarea, prin diverse tipuri de activitate sau "intervenție" planificată.
- Planurile de dezvoltare a organizației aveau la bază un demers sistematic de analiză și diagnoză a stării organizației și a problemelor și schimbărilor care o afectau.
- Utilizau cunoștințe de teoria comportamentului și încercau să îmbunătățească modul în care face față organizația perioadelor de schimbare, prin procese cum ar fi cele de interacțiune, comunicare, participare, planificare și conflict.

Activitățile care pot fi încorporate într-un program clasic de DO sunt rezumate mai jos.

- Studiarea acțiunilor necesare. Este o abordare elaborată de Lewin (1947), care se face prin culegerea sistematică de informații de la oameni, cu privire la diferite aspecte legate de proces; apoi datele culese și prelucrate sunt comunicate oamenilor, pentru

a se identifica problemele și cauzele lor probabile. Astfel, cei implicați pot trece la acțiune pentru rezolvarea lor. Prin urmare, elementele esențiale ale acestei cercetări sunt: culegerea datelor, diagnosticare, comunicarea rezultatelor, planificarea acțiunii, acțiune și evaluare.

- Feedback-ul anchetelor de opinie. Este o variantă a studierii acțiunilor necesare, în care se culeg sistematic date despre sistem, care sunt apoi comunicate înapoi grupurilor spre analiză și interpretare, ca bază de lucru pentru întocmirea planurilor de acțiune. Dar această metodă include și utilizarea sondajelor de atitudine și a seminarelor-atelier, pentru comunicarea rezultatelor anchetelor și discutarea implicațiilor acestora.
- Intervenții. În teoria DO, termenul de "intervenție" se referă la activitățile de bază structurate care implică atât participarea clienților, cât și a consultanților. Activitățile pot fi sub forma studierii acțiunilor necesare, a feedback-ului anchetelor de opinie sau a oricăroră dintre metodele descrise mai jos. Argyris (1970) a sintetizat cele trei sarcini primare ale practicianului sau intervenționistului de DO:
 - să genereze sau să-l ajute pe client să-și genereze informații valide despre problemele pe care le are, pentru a putea să și le înțeleagă;
 - să-l ajute pe client să-și caute în mod eficace soluții la problemele proprii și să și le aleagă singur pe cele care îi convin;
 - să-i creeze clientului condițiile necesare pentru a se angaja în aplicarea soluțiilor alese și pentru monitorizarea continuă a acțiunilor întreprinse.
- Consultanță de proces. Conform definiției lui Schein (1969), această metodă presupune a-l ajuta pe client să genereze și să analizeze informații pe care să le poată înțelege și, după o diagnosticare meticuloasă, să treacă la acțiune pe baza lor. Informațiile se referă la procese organizaționale cum ar fi relațiile dintre grupuri, relațiile interpersonale și comunicarea. Tot conform definiției lui Schein, sarcina consultantului de proces este "să ajute organizația să-și rezolve propriile probleme, ajutând-o să-și cunoască procesele organizaționale, consecințele acestor procese și mecanismele prin care pot fi modificate".
- Intervenții de instituire a muncii în echipă, așa cum vor fi discutate ceva mai târziu în capitol. Aceste intervenții se referă la echipele permanente de muncă sau cele înființate pentru derularea proiectelor sau rezolvarea anumitor probleme. Intervențiile au ca scop analiza eficacității proceselor de echipă, cum ar fi rezolvarea problemelor, luarea deciziilor și relațiile interpersonale, diagnoza și discutarea problemelor și analiza în comun a acțiunilor necesare pentru îmbunătățirea eficacității.
- Intervenții privind conflictele intergrupuri. Conform metodologiei elaborate de Blake et al. (1964), aceste intervenții caută să îmbunătățească raporturile dintre grupuri prin faptul că le determină să-și împărtășească percepțiile reciproce și să analizeze ce au învățat membrii grupului despre el înșiși și despre celelalte grupuri. Grupurile implicate se întâlnesc pentru a discuta, pentru a conveni asupra chestiunilor ce se cer rezolvate și a acțiunilor necesare.
- Intervenții personale. Acestea cuprind seminare de formare a acuității (grupurile T), analiza tranzațională și, mai de curând, programarea neurolingvistică (NLP), așa cum este descrisă în anexa A. O altă abordare este modelarea comportamentală, care are la bază teoria învățării sociale elaborate de Bandura (1977). Această teorie afirmă că, pentru a se putea angrena cu succes într-un mod de comportament, oamenii trebuie: (1) să perceapă o legătură între comportament și anumite rezultate, (2) să-și dorească

rezultatele respective (ceea ce se numește "valență pozitivă"), și (3) să creadă că pot să facă acest lucru (ceea ce se numește "auto-eficacitate"). Instruirea prin modelele comportamentale constă în a determina un grup să identifice problema, iar apoi să dobândească și să exerseze deprinderile necesare prin vizionarea unor materiale video care arată ce deprinderi se pot aplica, prin exerciții de simulare a rolurilor, prin exersarea utilizării deprinderilor în activitatea de muncă și prin discutarea eficacității cu care au fost aplicate acestea.

Utilizarea DO

Declinul abordării clasice a DO a avut parțial drept cauze decepția provocată de jargonul folosit de consultanți și neîmplinirea așteptărilor cu privire la îmbunătățirea semnificativă a eficacității organizaționale. A existat și o reacție negativă, în anii '80, atât de pragmatici și de neîndurători, față de ceea ce era perceput ca sentimentalism al mesajului propovăduit de teoreticienii științei comportamentului. Conducerile manageriale dinspre sfârșitul anilor '80 și din anii '90 voiau rețete metodologice mai concrete, care să aibă efect asupra proceselor pe care le considerau importante ca mijloace de îmbunătățire a performanței, cum ar fi managementul calității totale, reproiectarea organizatorică a proceselor firmei și managementul performanței. Necesitatea de a gestiona schimbarea adusă proceselor, sistemelor sau culturii continua să fie recunoscută atâta timp cât era impulsionată de rezultate, nu de dragul activităților implicate. Activitățile de stimulare a muncii în echipă din noile organizații orientate spre procese erau și ele privite favorabil atât timp cât aveau ca scop îmbunătățiri cuantificabile pe termen mai scurt. De asemenea, se admitea că organizațiile erau adesea obligate să se transforme în fața dificultăților de netrecut și a presiunilor externe, iar abordările tradiționale de DO nu pot avea un efect suficient de puternic sau de rapid. O anchetă de opinie în rândurile directorilor executivi, pe tema dezvoltării organizaționale (IPD, 1999b), a dus la concluzia că mare parte dintre ei se așteaptă la contribuții mai mari din partea echipelor, la practici mai sofisticate de management al forței de muncă și la procese mai sofisticate pentru gestionarea cunoștințelor. Așa cum comenta IPD, "RU are un rol crucial în dezvoltarea comportamentelor și culturii de care este nevoie pentru susținerea punerii în practică a acestor strategii."

Managementul schimbării

Procesul schimbării

Conceptual vorbind, procesul schimbării începe cu o conștientizare a nevoii de schimbare. O analiză a acestei situații și a factorilor care au făcut-o să apară conduce la un diagnostic al caracteristicilor lor distinctive și la o indicație privind direcția în care trebuie să se treacă la acțiune. În continuare, se pot identifica și evalua posibilele căi de acțiune și se poate alege acțiunea considerată cea mai potrivită.

Apoi trebuie hotărât modul în care se va ajunge de la situația de pornire la situația finală dorită. Gestionarea schimbării pe parcursul acestui stadiu de tranziție este o etapă critică a procesului de schimbare. Aici apar problemele pe care le pune introducerea schimbării – și aici trebuie gestionate. Aceste probleme pot include: rezistența la schimbare, un grad scăzut de stabilitate, niveluri înalte de stres, energie prost canalizată, conflict și

pierderea elanului. De unde și nevoia de a face tot posibilul pentru a anticipa reacțiile și impedimentele probabile din procesul de introducere a schimbării.

Etapa de instalare poate fi și ea dureroasă. Când se planifică o schimbare, oamenii au tendința să creadă că va fi un proces complet logic și liniar, de parcurgere a unui drum drept între punctele A și B. Lucrurile se petrec altfel în realitate. Așa cum arătau Pettigrew și Whipp (1991), implementarea schimbării este "un proces iterativ, cumulativ și de reformulare din mers".

Pentru a gestiona schimbarea, trebuie mai întâi să cunoaștem tipurile posibile de schimbare și să înțelegem de ce opun oamenii rezistență în fața schimbării. Este important să ținem minte că, deși cei care vor schimbarea trebuie să se arate consecvenți în privința scopurilor, trebuie în același timp să se arate flexibili în privința mijloacelor. Pentru aceasta, au nevoie să ajungă la o bună cunoaștere a diverselor modele ale schimbării care au fost elaborate. Înțelegând aceste modele, sunt mai bine pregătiți să folosească recomandările de la sfârșitul acestei secțiuni.

Tipuri de schimbare

Există două mari tipuri de schimbare: strategică și operațională.

Schimbarea strategică

Schimbarea strategică are ca obiect transformarea organizațională, așa cum este descrisă în ultima secțiune a acestui capitol, abordând chestiuni de ordin general, pe termen lung și cu sferă de aplicare la nivelul întregii organizații. Ea se referă la evoluția către o stare viitoare, care a fost definită general în termenii viziunii și ai sferei de aplicare strategice, acoperind scopul și misiunea organizației, precum și filozofia acesteia în privința unor chestiuni cum ar fi dezvoltarea, calitatea, inovarea, și valorile referitoare la oameni, la nevoile clienților și la tehnologiile folosite. Această definiție generală conduce la specificarea poziționării concurențiale și a obiectivelor strategice, pentru obținerea și păstrarea avantajului competitiv și pentru dezvoltarea produsului și a pieței. Aceste obiective sunt susținute prin politici referitoare la activitatea de marketing, vânzare, producție, realizare a produselor și proceselor, management financiar și management al resurselor umane.

Schimbarea strategică are loc în contextul mediului extern concurențial, economic și social, și în contextul intern al resurselor, capacităților, culturii, structurii și sistemelor organizației. Pentru implementarea ei cu succes, este nevoie de analiză și înțelegerea temeinică a acestor factori, în etapele de formulare și planificare. În ultimă instanță, dobândirea avantajului competitiv depinde de calitățile definite de Pettigrew și Whipp (1991): "Capacitatea firmei de a identifica și de a înțelege forțele concurențiale care intră în joc și modul în care se schimbă acestea în timp, corelată cu competența unei întreprinderi în a mobiliza și gestiona, în timp, resursele necesare pentru reacția concurențială aleasă."

Schimbarea strategică nu trebuie însă tratată simplist, ca și cum ar fi un proces liniar de deplasare din punctul A în punctul B, care să poată fi planificat și executat ca o succesiune logică de evenimente. Pettigrew și Whipp (1991) au lansat următorul avertisment, având la bază cercetarea derulată pe tema competitivității și gestionării schimbării în industria automobilelor, sectorul serviciilor financiare, sectorul asigurărilor și sectorul editorial:

Procesul prin care se fac schimbările strategice nu se derulează decât rareori în etape precis delimitate și succesive de analiză, alegere și implementare. Schimbările din mediul firmei amenință permanent cursul și logica schimbărilor strategice – dilemele abundă... Putem trage concluzia că una dintre caracteristicile definitorii ale procesului, în ceea ce privește acțiunea managerială, este ambiguitatea; arareori există o logică ușor de delimitat a schimbării strategice. Dimpotrivă, s-ar putea ca forța motrice a procesului să provină dintr-un amestec eterogen de imperative economice, personale și politice. Introducerea lor în timp le impune celor responsabili cu gestionarea procesului să facă permanent evaluări, opțiuni repetate și numeroase ajustări.

Schimbarea operațională

Schimbarea operațională este legată de sisteme, proceduri, structuri sau tehnologii noi, care vor avea un efect imediat asupra aranjamentelor de muncă din interiorul unui compartiment al organizației. Dar impactul lor asupra oamenilor poate fi mai însemnat decât schimbarea strategică mai generală, deci trebuie să fie gestionate tot atât de atent.

Rezistența la schimbare

De ce opun oamenii rezistență schimbării

Oamenii opun rezistență schimbării fiindcă este văzută ca o amenințare la adresa modelelor familiare de comportament, precum și la adresa statutului și a recompenselor financiare. Joan Woodward (1968) a formulat clar această idee:

Când vorbim despre rezistență la schimbare, tindem să considerăm că managerii sunt întotdeauna raționali în schimbarea direcției lor de acțiune și că angajații dau dovadă de obtuzitate, subiectivism emoțional sau lipsă de rațiune, atunci când nu reacționează așa cum ar trebui. Dar dacă un individ urmează să aibă de pierdut, explicit sau implicit, după ce schimbările propuse vor fi fost făcute, orice rezistență este în întregime rațională, din punctul de vedere al propriului interes personal. Interesele organizației nu coincid întotdeauna cu ale individului.

Concret, principalele cauze ale rezistenței la schimbare sunt:

- **Șocul noutății** – oamenii manifestă suspiciune față de orice li se pare că le va da peste cap procedeele consacrate, metodele de muncă existente sau condițiile de angajare cu care s-au obișnuit. Ei nu vor să piardă siguranța a ceea ce le este deja familiar. S-ar putea să nu creadă declarațiile conducerii manageriale cum că schimbarea este și în avantajul lor, nu numai al organizației – neîncredere care uneori e perfect justificată. S-ar putea să creadă că managerii lor au și scopuri nedeclarate; uneori, cu cât managerii protestează mai zgomotos împotriva acestor suspiciuni, cu atât mai puțin sunt crezuți de angajați.
- **Temeri economice** – pierdere în bani, amenințări la adresa siguranței locului de muncă.
- **Incomoditate** – schimbarea le poate face oamenilor viața mai grea.
- **Incertitudine** – schimbarea poate da naștere la temeri datorită incertitudinii în privința efectului său probabil.
- **Temeri la nivel simbolic** – o mică schimbare care s-ar putea să afecteze un simbol prețuit de cineva, cum ar fi un birou separat sau un loc de parcare rezervat, poate simboliza

schimbări mult mai mari, mai ales când angajații nu știu sigur cât de cuprinzător va fi programul de schimbare.

- **Amenințarea relațiilor interpersonale** – orice lucru care deranjează relațiile sociale intrate în obișnuință și standardele grupului va fi întâmpinat cu rezistență.
- **Amenințarea la adresa statutului sau a calificării** – schimbarea este percepută ca reducând statutul indivizilor sau calificarea lor la un nivel inferior.
- **Temeri în privința competenței** – îngrijorare privind capacitatea de a face față noilor cerințe sau de a dobândi deprinderi noi.

Depășirea rezistenței la schimbare

Rezistența la schimbare poate fi greu de depășit, chiar și atunci când schimbarea respectivă nu se petrece în detrimentul celor implicați. Dar trebuie încercat. Primul pas constă în a analiza potențialul impact al schimbării, luând în considerare modul cum îi va afecta pe oameni în munca lor. Analiza trebuie să indice care sunt aspectele schimbării propuse care ar putea fi susținute în general sau de către anumite persoane și care sunt aspectele care ar putea suscita rezistență. Pe cât posibil, trebuie identificate reacțiile potențial ostile sau negative ale oamenilor, ținând cont de toate rațiunile care pot da naștere la rezistență, conform listei de mai sus. Trebuie neapărat să se încerce să se înțeleagă sentimentele și temerile posibile ale celor afectați, astfel încât să poată fi eliminate grijile inutile și, pe cât posibil, să se lămurească ambiguitățile. În efectuarea acestei analize, cel care introduce schimbarea, numit uneori "agentul schimbării", trebuie să-și dea seama că ideile noi riscă întotdeauna să fie primite cu suspiciune. El trebuie să rezerve timp suficient pentru discutarea reacțiilor la propunerile făcute, ca să aibă garanția că au fost bine înțelese.

Implicarea în procesul de schimbare le oferă oamenilor șansa de a-și face cunoscute și soluționate preocupările și de a veni cu sugestii privind forma schimbării și modul în care ar trebui să fie introdusă. Scopul este să fie convinși să și-o "însușească": să aibă sentimentul că ideea schimbării nu îi deranjează, fiindcă au fost implicați în planificarea și introducerea ei – cu alte cuvinte, a devenit a lor.

Comunicările despre schimbarea propusă trebuie atent pregătite și formulate în cuvinte, astfel încât să fie atenuate orice temeri inutile. Trebuie folosite toate canalele de comunicare disponibile, așa cum se arată în capitolul 52, dar cea mai bună este comunicarea directă, față în față, între manageri și angajații individuali sau printr-un sistem de informare operativă a echipelor.

Modele ale schimbării

Cele mai cunoscute modele ale schimbării sunt cele elaborate de Lewin (1951) și Beckhard (1969), dar contribuții importante la înțelegerea mecanismelor care stimulează schimbarea au fost aduse și de alți autori: Thurley (1979), Bandura (1986) și Beer et al. (1990).

Lewin

Mecanismele elementare pentru gestionarea schimbării, după Lewin (1951), sunt următoarele:

- **Dezghetarea** – modificarea stării curente de echilibru stabil, care susține comportamentele și atitudinile existente. Acest proces trebuie să țină cont de amenințările in-

rente pe care le ridică schimbarea în fața oamenilor, precum și de necesitatea de a-i motiva pe cei afectați să ajungă, prin acceptarea schimbării, la starea naturală de echilibru.

- *Schimbarea* – crearea unor reacții noi, pe baza noilor informații.
- *Reînghețarea* – stabilizarea schimbării prin introducerea noilor reacții în personalitatea celor implicați.

Lewin a propus și o metodologie de analiză a schimbării, pe care a denumit-o "analiza câmpului de forțe". Această tehnică presupune:

- analizarea forțelor care se opun schimbării și a celor care impun schimbarea și care acționează asupra tranziției spre starea viitoare; printre forțele care se opun schimbării se numără reacțiile celor care consideră că schimbarea nu este necesară sau că reprezintă o amenințare;
- determinarea forțelor critice, atât în favoarea cât și împotriva schimbării;
- luarea de măsuri atât pentru amplificarea forțelor care impun în mod critic schimbarea, cât și pentru diminuarea celor care se opun în mod critic schimbării.

Beckhard

După Beckhard (1969), un program de schimbare trebuie să includă următoarele procese:

- stabilirea unor obiective și definirea stării viitoare sau a condițiilor organizaționale dorite după schimbare;
- diagnosticarea situației din prezent, în corelație cu aceste obiective;
- definirea acțiunilor care să fie întreprinse pe parcursul tranziției și a angajamentelor și deciziilor necesare pentru a se ajunge în starea viitoare;
- elaborarea unor strategii și planuri de acțiune pentru managementul tranziției, în lumina analizei factorilor susceptibili să afecteze introducerea schimbării.

Thurley

Thurley (1979) descrie următoarele cinci abordări ale gestionării schimbării:

- *Abordarea directivă (sau dirijistă)* – impunerea schimbării în situații de criză sau atunci când alte metode au eșuat. Acest lucru se face prin exercitarea puterii manageriale, fără consultare.
- *Abordarea negociată* – această abordare recunoaște că puterea este împărțită între angajator și cei angajați și că schimbarea impune negociere, compromis și acord înainte de a fi implementată.
- *Abordarea "trup și suflet"* – un efort atotcuprinzător de schimbare a atitudinilor, valorilor și convingerilor întregii forțe de muncă. Această abordare "normativă" (adică una care începe de la o definiție a ceea ce consideră conducerea managerială că este potrivit sau "normal") urmărește "asumarea angajamentului" și "viziunea comună", dar nu e neapărat necesar să recurgă la implicare sau participare.

- *Abordarea analitică* – o abordare teoretică a procesului de schimbare, utilizând modele ale schimbării de genul celor descrise mai sus. Se procedează în etape succesive, pornind de la analiza și diagnosticarea situației, continuând cu stabilirea obiectivelor, proiectarea procesului de schimbare, evaluarea rezultatelor și, în final, determinarea obiectivelor pentru următoarea etapă din procesul schimbării. Aceasta este abordarea rațională și logică preferată de consultanți – fie ei interni sau externi. Dar schimbarea nu se desfășoară decât rareori atât de liniar precum sugerează acest model. Reacțiile emoționale, jocurile politice și presiunile externe fac dificilă susținerea abordării raționale, deși s-ar putea să fie baza de pornire potrivită.
- *Abordarea bazată pe acțiune* – această abordare recunoaște că modul cum se comportă managerii în practică seamănă prea puțin cu modelul analitic al teoriei. În realitatea practică, diferența dintre gândirea managerială și acțiunea managerială se estompează până la a ajunge invizibilă. Managerii fac ceea ce gândesc. Așadar în viața reală managementul schimbării se produce adesea pe sistemul "văzând și făcând". Această abordare tipică a schimbării începe cu o convingere generală că există un fel de problemă, chiar dacă s-ar putea să nu fie prea bine definită. Identificarea unor posibile soluții, adesea prin metoda încercărilor succesive, conduce la clarificarea problemei și la o înțelegere comună a soluției posibil optimale sau măcar a unui cadru conceptual pe baza căruia să poată fi identificată o soluție.

Bandura

Modurile în care se acționează oamenii în cadrul schimbărilor au fost descrise de Bandura (1986) după cum urmează:

1. Opțiunile pe care le fac oamenii în privința propriilor lor comportamente sunt conștiente.
2. Ei folosesc informații provenite din mediul în care trăiesc pentru a-și stabili opțiunile.
3. Opțiunile lor se bazează pe:
 - lucrurile care sunt importante pentru ei;
 - părerea pe care o au despre propria capacitate de a se comporta într-un anumit mod;
 - consecințele pe care consideră că le va avea în timp comportamentul pe care au decis să îl adopte.

Pentru cei care se ocupă de managementul schimbării, implicațiile acestei teorii sunt:

- cu cât legătura dintre un anumit comportament și un anumit rezultat este mai strânsă, cu atât este mai probabil să adoptăm comportamentul respectiv;
- cu cât rezultatul este mai dezirabil, cu este atât mai probabil să adoptăm un comportament despre care credem că va conduce la rezultatul respectiv;
- cu cât suntem mai încrezători că putem efectiv să adoptăm un comportament nou, cu atât este mai probabil că vom încerca acest lucru.

Așadar, pentru a schimba comportamentul oamenilor, trebuie în primul rând să schimbăm mediul în care își desfășoară activitatea de muncă, în al doilea rând să-i

convingem că noul comportament este un lucru pe care pot să-l realizeze (aici este importantă instruirea), iar în al treilea rând să-i convingem că noul comportament va conduce la un rezultat de valoare pentru ei. Nici unul dintre aceste demersuri nu este ușor de înfăptuit.

Beer și colaboratorii

Michael Beer (1990) și colegii lui au sugerat, într-un articol de referință apărut în *Harvard Business Review* și intitulat "De ce programele de schimbare nu produc schimbarea", că majoritatea programelor de acest gen sunt călăuzite de o teorie a schimbării fundamentale eronată. Teoria în cauză afirmă că schimbările de atitudine conduc la schimbări de comportament. "Conform acestui model, schimbarea este ca o experiență de convertire. După ce oamenii 'au căpătat o religie', sigur vor urma schimbări în comportamentul lor." Beer și colaboratorii consideră că această teorie abordează exact pe dos procesul schimbării:

De fapt, comportamentul individual este puternic influențat de rolurile organizaționale pe care le îndeplinesc oamenii. Modalitatea cea mai eficientă de a schimba comportamentul constă, așadar, în a-i pune pe oameni într-un nou context organizațional, care să le impună roluri, responsabilități și relații noi. Acest lucru creează o situație care, într-un anumit sens, "forțează" atitudini și comportamente noi asupra oamenilor.

Beer și colegii săi recomandă șase etape în direcția schimbării eficiente, concentrate pe ceea ce autorii numesc "alinie operativă" – reorganizarea rolurilor, responsabilităților și relațiilor angajaților pentru a rezolva problemele specifice ale întreprinderii în cadrul unor unități mici, unde obiectivele și sarcinile pot fi clar definite. Scopul desfășurării unor etape suprapuse este acela de a crea un ciclu auto-consolidant al angajamentului asumat, coordonării și competenței. Etapele sunt:

1. Mobilizarea angajamentului față de schimbare, prin analiza în comun a problemelor.
2. Crearea unei viziuni comune asupra modului de organizare și conducere, pentru atingerea unor obiective cum ar fi competitivitatea.
3. Stimularea consensului pentru noua viziune, a competenței necesare pentru materializarea ei și a coeziunii necesare pentru a se putea merge înainte.
4. Răspândirea revitalizării în toate departamentele, fără a o impune de sus – nu forțați lucrurile, lăsați fiecare departament să-și găsească propria cale spre noua structură organizatorică.
5. Instituționalizarea revitalizării prin politici, sisteme și structuri formale.
6. Monitorizarea și ajustarea strategiilor în funcție de problemele apărute în procesul de revitalizare.

Indicații utile pentru managementul schimbării

- Realizarea unei schimbări sustenabile necesită un angajament ferm și conducere vizionară la vârful organizației.
- Se impune înțelegerea culturii organizației și a părgăhiilor de schimbare care au cele mai mari șanse de a se dovedi eficiente în cultura respectivă.

- Cei însărcinați cu gestionarea schimbării, la toate nivelurile, trebuie să posede temperamentul și aptitudinile de conducere corespunzătoare circumstanțelor organizației și strategiilor de schimbare pe care și le propune aceasta.
- Este important să fie creat un mediu de muncă propice schimbării. Aceasta înseamnă o dezvoltare a firmei ca "organizație care învață".
- Oamenii sprijină aspectele pe care le-au ajutat să ia naștere. Angajamentul față de schimbare se îmbunătățește, dacă persoanelor afectate de schimbare li se permite să participe cât mai deplin la planificarea și implementarea ei. Scopul trebuie să fie de a-i determina să-și "însușească" schimbarea, ca pe un lucru pe care și-l doresc și cu care vor fi bucuroși să trăiască.
- Sistemul de recompensare trebuie să încurajeze inovarea și să recunoască succesul în realizarea schimbării.
- Schimbarea poate să aducă și eșecuri, nu numai reușite. Trebuie să ne așteptăm la eșecuri și să tragem învățăminte din ele.
- Faptele și datele concrete care dovedesc necesitatea schimbării sunt cele mai redutabile instrumente de realizare a ei, dar stabilirea nevoii de schimbare este mai ușoară decât stabilirea modului în care poate fi satisfăcută.
- Este mai ușor de schimbat comportamentul prin schimbarea proceselor, a structurii și a sistemelor, decât atitudinile sau cultura corporativă.
- Vor exista întotdeauna oameni în organizație care să acționeze ca promotori activi ai schimbării. Ei întâmpină cu bucurie provocările și oportunitățile de progres pe care schimbarea le poate oferi. Ei sunt cei care trebuie aleși ca agenți ai schimbării.
- Rezistența la schimbare este inevitabilă, dacă persoanele în cauză au impresia că le va fi mai rău după schimbare – implicit sau explicit. Un management incompetent al schimbării produce exact această reacție.
- Într-o eră a concurenței globale, a inovării tehnologice, a turbulenței, discontinuității, ba chiar a haosului, schimbarea este inevitabilă și necesară. Organizația trebuie să facă tot posibilul pentru a aplica de ce este esențială schimbarea și cum îl va afecta pe fiecare. Mai mult decât atât, trebuie făcute toate eforturile pentru a proteja interesele celor afectați de schimbare.

Transformarea organizațională

Definire

Conform definiției de dicționar, transformarea este: "O schimbare în forma, structura sau natura unui lucru". Transformarea organizațională este procesul de asigurare a capacității unei organizații de a-și concepe și implementa programe de schimbare majoră, grație cărora va putea să reacționeze strategic la noile cerințe și să-și continue funcționarea eficientă în mediul dinamic în care operează. Activitățile de transformare organizațională pot presupune modificări radicale în structura, cultura și procesele organizației (în modul cum privește organizația lumea din jur), ca răspuns la presiunile concurențiale, fuziuni și achiziții, investiții sau lichidări de investiții, schimbări produse în tehnologie, linii de produse sau piețe, demersuri de reducere a costurilor și decizii de restructurare prin restrângere sau externalizare a unor activități. Schimbarea transformatoare îi poate fi

impusă cu forța organizației, de către investitori sau prin decizii guvernamentale. Ori poate fi inițiată de un nou director executiv și echipa sa managerială, care au primit mandatul de a "revigora" întreprinderea.

Schimbarea transformatoare înseamnă că se planifică și se implementează modificări importante și cu efecte ample în structurile corporative și procesele de la nivelul întregii organizații. Schimbarea nu este nici incrementală (puțin câte puțin), nici tranzațională (referindu-se exclusiv la sisteme și procedee). Schimbarea tranzațională, după Pascale (1990), se rezumă doar la o modificare a metodelor de activitate ale întreprinderii și a manierei de rutină în care interacționează oamenii din interiorul ei și "este eficace atunci când ceea ce se dorește este mai mult decât ceea ce există deja". Pascale recomandă o "îmbunătățire discontinuă a capabilității", și consideră că acest lucru reprezintă o transformare.

Se poate face o distincție și între o evoluție transformatoare de ordinul întâi și una de ordinul al doilea. Evoluția transformatoare de ordinul întâi se referă la schimbarea modurilor în care funcționează anumite părți ale organizației. Schimbarea de ordinul al doilea încearcă să producă un impact asupra întregii organizații.

Diferența dintre transformarea organizațională și dezvoltarea organizației

Programele de transformare organizațională sunt potențate de necesitățile economice ale întreprinderii, concentrându-se pe ce anume trebuie făcut pentru a asigura o performanță mai eficace a firmei în demersul de adăugare a valorii, în special pentru proprietarii ei, și în demersul de obținere a avantajului competitiv. Obiectivele urmărite sunt consolidarea capabilității strategice și îmbunătățirea metodelor prin care întreprinderea caută să-și atingă scopurile. Aceasta presupune să se analizeze ce trebuie făcut pentru a avea garanția că oamenii muncesc și interacționează așa cum se cuvine, dar fără a fi dominați de conceptele științei comportamentului, așa cum se întâmpla în cazul intervențiilor tradiționale de DO.

Tipuri de schimbare transformatoare

Cele patru tipuri de schimbare transformatoare, conform clasificării lui Beckhard (1989), sunt:

- o schimbare în orientarea de bază a organizației – de exemplu, trecerea de la orientarea spre producție la orientarea spre piață;
- o schimbare fundamentală în raporturile dintre componentele organizației sau din interiorul componentelor – spre exemplu, descentralizarea;
- o schimbare majoră în metodele de muncă – spre exemplu, introducerea noii tehnologii, cum ar fi producția integrată pe calculator;
- o schimbare culturală fundamentală a normelor, valorilor sau sistemelor de cercetare – spre exemplu, crearea unei culturi a concentrării pe client.

Transformare prin conducere

Programele de transformare sunt conduse de la vârf, din interiorul organizației. Ele nu se bazează pe un "agent al schimbării" din exterior, așa cum procedau intervențiile tradiționale de DO, chiar dacă s-ar putea solicita consultanță externă de specialitate asupra

unor aspecte ale transformării cum ar fi planificarea strategică, reorganizarea sau crearea unor procese noi de recompensare.

Condiția inițială obligatorie pentru succesul unui program este prezența unui conducător transformator, care, conform definiției date de Burns (1978), îi motivează pe ceilalți să se străduiască să urmărească mai degrabă obiective de ordin superior, decât un interes imediat. Conducătorii transformaționali nu se rezumă doar la soluționarea problemelor curente de management, ci îi determină pe oameni să-și asume personal angajamentul de a trece la acțiune, și se concentrează pe stimularea unui grad superior de conștientizare a direcției în care se află viitorul companiei și pe asumarea angajamentului în construirea aceluia viitor. Burns îi definește pe liderii *transformaționali* prin contrast cu cei *tranzaționali*, care operează prin crearea unei rețele de tranzații interpersonale într-o situație stabilă și care își asigură mai curând conformarea celor conduși, decât asumarea angajamentului conștient, prin intermediul unui sistem de recompensare și prin exercitarea puterii și autorității. Liderii tranzaționali ar putea fi ideali pentru rezolvarea problemelor curente, dar nu pot asigura viziunea necesară pentru a transforma viitorul.

Gestionarea tranziției

Tranziția din locul unde se află acum organizația spre locul în dorește să ajungă este porțiunea critică a programului de transformare. Schimbarea în sine are loc tocmai în perioada de tranziție, prin care se trece de la o stare la alta. Prin urmare, managementul tranziției începe cu o definire a stării viitoare și o diagnosticare a stării prezente. Apoi trebuie definit ce anume trebuie să se facă pentru a se realiza transformarea. Aceasta înseamnă să se decidă asupra noilor procese, sisteme, proceduri, structuri, produse și piețe ce urmează a fi dezvoltate. O dată definite toate acestea, se poate face programarea muncii și dimensionarea resurselor necesare (oameni, bani, echipamente și timp). Planul de gestionare a tranziției trebuie să cuprindă măsuri destinate să-i implice pe oameni în proces și să li se comunice ce se întâmplă, de ce se întâmplă și cum anume îi va afecta acest lucru. În mod evident, scopul este acela de a convinge cât mai mulți oameni să-și asume angajamentul în direcția schimbării.

Programul de transformare

Cele opt etape necesare pentru a transforma o organizație au fost rezumate de Kotter (1995) după cum urmează:

1. *Instituirea unui sentiment al urgenței:*
 - Examinarea realităților pieței și concurenței;
 - Identificarea și discutarea situațiilor de criză, a posibilelor situații de criză sau a marilor ocazii favorabile.
2. *Formarea unei coaliții directe puternice:*
 - Reunirea unui grup cu suficientă putere pentru a conduce efortul de schimbare;
 - Încurajarea grupului să conlucreze ca echipă.
3. *Crearea unei viziuni conceptuale:*
 - Crearea unei viziuni conceptuale care să ajute la direcționarea efortului de schimbare;

- Conceperea unor strategii pentru materializarea acestei viziuni.
- 4. *Comunicarea viziunii directorate:*
 - Utilizarea tuturor mijloacelor posibile pentru comunicarea noii viziuni și a strategiilor acesteia;
 - Promovarea noilor comportamente, prin exemplul coaliției directorate.
- 5. *Împunerea celor care trebuie să acționeze conform noii viziuni:*
 - Îndepărtarea obstacolelor din calea schimbării;
 - Schimbarea sistemelor sau structurilor care subminează serios materializarea viziunii;
 - Încurajarea asumării riscurilor și a ideilor, activităților și acțiunilor care ies din tiparul tradițional.
- 6. *Planificarea unor succese pe termen scurt și obținerea acestor succese:*
 - Planificarea unor posibilități de îmbunătățire vizibilă a performanței;
 - Obținerea îmbunătățirilor planificate;
 - Recunoașterea și recompensarea angajaților implicați în îmbunătățirile obținute.
- 7. *Consolidarea îmbunătățirilor și producerea unui plus de schimbare:*
 - Utilizarea credibilității sporite pentru a schimba sisteme, structuri și politici care nu se potrivesc cu viziunea;
 - Recrutarea, promovarea și dezvoltarea unor angajați capabili să implementeze viziunea;
 - Revigorarea procesului cu ajutorul unor proiecte și tematici noi, și a unor noi agenți ai schimbării.
- 8. *Instituționalizarea noilor abordări:*
 - Articularea conexiunilor dintre noile comportamente și succesul întreprinderii;
 - Crearea mijloacelor de asigurare a conducerii, dezvoltării și succesiunii.

Rolul RU în transformarea organizațională

Funcțiunea de RU poate și trebuie să joace un rol-cheie în programele de tranziție și transformare organizațională. Ea poate asigura ajutor și îndrumare în etapele de analiză și diagnostic, evidențiind problemele de personal care ar influența fundamental succesul programului. Specialiștii de RU pot oferi sfaturi în privința dotării cu resurse umane a programului, precum și în planificarea și implementarea aspectelor vitale ale procesului: formare, recompensare, comunicare și implicare. Ei pot prevedea din timp problemele de personal, abordându-le spre soluționare înainte să devină cu adevărat grave. Dacă programul presupune măsuri de restructurare și restrângere, funcțiunea de RU poate să emită recomandări asupra modului în care se cuvine făcut acest lucru, cât mai uman posibil și cu minimum de suferință pentru existența personală a angajaților.

Procese de dezvoltare și schimbare

Crearea spiritului de echipă

Activitățile de creare a spiritului de echipă au ca scop îmbunătățirea și dezvoltarea eficacității unui grup de oameni care muncesc împreună (permanent sau temporar). Această îmbunătățire poate fi definită în termenii unor rezultate palpabile, de pildă creșterea vitezei și calității deciziilor luate și acțiunilor întreprinse de echipă. Poate fi definită și în termeni mai puțin palpabili, cum ar fi calitatea relațiilor sau un grad sporit de cooperare. Activitățile din programele de creare a spiritului de echipă pot:

- să amplifice conștientizarea proceselor sociale care au loc în sânul echipelor;
- să dezvolte aptitudinile interactive sau interpersonale care le permit indivizilor să funcționeze eficace ca membri ai unei echipe;
- să sporească eficacitatea globală cu care operează echipele în organizație.

Pentru a fi eficace, programele de creare a spiritului de echipă trebuie să se refere direct la responsabilitățile participanților și să fie considerate relevante de către toți participanții. Ele trebuie să susțină obiectivele economice ale întreprinderii, să se încadreze corespunzător în aranjamentele practice de muncă și să reflecte valorile pe care organizația dorește să le promoveze. Se pot utiliza abordări cum ar fi: învățare activă, dinamica grupurilor, exerciții de grup, formarea aptitudinilor interactive, casete video interactive, simulare a rolurilor și simulare a activităților. Formarea aptitudinilor de muncă în echipă are adesea la bază fie clasificarea lui Belbin, fie cea elaborată de Margerison și McCann, a rolurilor îndeplinite în cadrul echipei (vezi capitolul 12).

Învățarea în aer liber (dezvoltare prin activități în aer liber) este o altă metodă bună de formare a aptitudinilor pentru munca în echipă, deoarece poate să ofere o aproximație mai apropiată de realitate decât alte forme de instruire. Participanții tind să se comporte mai normal și, în mod paradoxal, acest lucru se întâmplă tocmai fiindcă sarcinile nu au legătură cu activitățile de muncă și sunt relativ simple, scoțând în evidență procesele pe care le presupune munca în echipă și asigurând o bază adecvată pentru identificarea modului în care pot fi îmbunătățite aceste procese.

Managementul calității totale

Managementul calității totale este un efort intensiv și pe termen lung, îndreptat spre crearea și întreținerea unor standarde înalte de calitate a produselor și serviciilor așteptate de clienți. Ca atare, poate să acționeze ca influență majoră în dezvoltarea culturii și proceselor organizației. Obiectul acestui demers îl reprezintă sporirea semnificativă a gradului în care toți angajații conștientizează importanța vitală a calității pentru succesul organizației și pentru viitorul lor. Întreprinderea trebuie transformată într-o entitate care există pentru a le furniza valoare clienților ei, prin satisfacerea nevoilor lor.

Reproiectarea organizatorică a proceselor firmei

Reproiectarea organizatorică a proceselor firmei examinează pe orizontală procesele din organizații, pentru a stabili cum pot fi integrate mai eficace și raționalizate organizatoric. Demersurile de reproiectare organizatorică pot asigura o abordare globală a dezvoltării unei organizații, dar în multe cazuri promit mai mult decât reușesc să realizeze și li s-a reproșat că nu acordă suficientă atenție elementului uman.

Managementul performanței

Managementul performanței, ca proces holist – adică atotcuprinzător – al gestionării performanței în toate componentele unei organizații, este unul dintre cele mai des utilizate instrumente pentru îmbunătățirea eficacității organizaționale. Descrierea lui va fi făcută în partea a opta a manualului.

Capitolul 19

Definirea posturilor și a rolurilor

Posturi și roluri

Un *post* este alcătuit dintr-un ansamblu corelat de sarcini, pe care le execută o singură persoană în vederea îndeplinirii unui scop și poate fi văzut ca o unitate dintr-o structură organizațională care rămâne neschimbată indiferent cine ocupă acel post. În sensul respectiv, postul este o entitate fixă, piesă componentă ce poate fi "proiectată" ca orice altă piesă din alcătuirea unei mașinării. În majoritatea organizațiilor chiar există posturi de rutină sau controlate mecanic. Totuși, în tot mai mare măsură, munca executată de oameni nu mai este de natură mecanicistă. Ceea ce se face, felul în care se face și rezultatele obținute depind tot mai mult de capacitatea și motivația oamenilor, precum și de interacțiunile lor unii cu alții și cu clienții sau furnizorii lor.

Pentru mulți oameni, rigiditatea intrinsecă noțiunii de post nu mai este în acord cu realitățile vieții organizaționale. De multe ori se impune o abordare flexibilă în utilizarea și dezvoltarea aptitudinilor oamenilor, pentru a putea răspunde prin inovare noilor posibilități și dificultăți și pentru a face față rapid noilor cerințe cu care se confruntă în fiecare zi. Importanța muncii în echipă și necesitatea policalificării sugerează, de asemenea, că o abordare "de modă veche" în definirea posturilor s-ar putea dovedi inadecvată.

Conceptul de *rol* exprimă aceste realități în mai mare măsură decât cel de *post*. În esență, rolul este "piesa" pe care o "interpretează" oamenii în executarea muncii lor. Prin urmare, un rol poate fi descris în termenii comportamentului – date fiind anumite așteptări, așa trebuie să se comporte persoana în cauză pentru a le îndeplini. Un profil al rolului nu descrie sarcinile ce urmează a fi executate, ci indică așteptările, sub forma rezultatelor palpabile și a efectelor abstracte, și cerințele de competență, sub forma contribuțiilor calificate profesional și a comportamentelor necesare pentru îndeplinirea acestor așteptări. Definițiile pot fi date în termeni generali și nu trebuie să fie prescriptive. Oamenilor li se oferă posibilitatea de a-și utiliza aptitudinile conform modului în care interpretează situația. Sunt încurajați atât să se dezvolte în rolurile lor, cât și să-și dezvolte rolurile prin extinderea competențelor personale și a gamei de responsabilități, astfel încât contribuțiile lor să depășească așteptările.

Rolurile se referă, prin urmare, mai mult la oameni decât la posturi, iar aceasta înseamnă că gradul în care un rol poate fi "definit" s-ar putea să fie limitat – sau chiar in-

existent – acolo unde flexibilitatea și dezvoltarea sunt importante. Este o realitate cu deosebire valabilă, probabil, în cazul celor care aplică în munca lor cunoștințe de specialitate.

Există totuși anumite considerente cu influență asupra modurilor în care pot fi concepute rolurile pentru a spori satisfacția muncii și a încuraja dezvoltarea. Aceste considerente se aplică și în cazul posturilor, deci capitolul de față va începe cu o trecere generală în revistă a factorilor care influențează configurația postului și care au relevanță și în concepția rolului. În continuare, atenția noastră se va îndrepta asupra metodelor de definire a posturilor, unde intră și noțiunile de lărgire a postului și îmbogățire a postului. Apoi vom considera caracteristicile rolurilor jucate în echipă și ce se poate face pentru a înființa și întreține echipe autoadministrate eficiente, iar apoi vom analiza definirea muncii de înaltă performanță. În final, ne vom concentra asupra rolurilor și a modului în care pot fi mai degrabă concepute decât definite, în organizațiile flexibile din ziua de azi, pe baza unei înțelegeri a ceea ce se așteaptă de la deținătorul rolului, a posibilităților pe care le are de a depăși aceste așteptări elementare și a capacităților de care are nevoie pentru a-și îndeplini și extinde rolul. Aici intră și o analiză a conceptului de îmbogățire a postului.

Factorii care influențează definirea posturilor

Conținutul posturilor este influențat de scopul organizației sau al unității organizatorice, de cerințele particulare pe care le ridică îndeplinirea acelui scop la adresa persoanelor implicate, de structura organizației, de procesele și activitățile desfășurate în organizație, de tehnologia organizației, de schimbările care au loc în domeniul tehnologic respectiv și de mediul în care operează organizația. Definirea posturilor trebuie considerată așadar în contextul proiectării organizaționale, așa cum s-a văzut în capitolul 17, dar trebuie să țină cont și de factorii următori:

- procesul motivării intrinseci;
- caracteristicile structurii de operare;
- caracteristicile motivante ale posturilor;
- importanța modelului caracteristicilor postului;
- asigurarea motivației intrinseci.

Procesul motivării intrinseci

În utilizarea tehnicilor de definire a posturilor se pornește de la premisa că performanța eficientă și satisfacția veritabilă în muncă vor rezulta în principal din conținutul intrinsec al postului. Acesta este legat de concepția fundamentală conform căreia oamenii se simt motivați atunci când li se asigură mijloacele pentru a-și atinge obiectivele. Munca le oferă un mijloc de câștig bănesc, care, ca recompensă extrinsecă, le satisface nevoile de bază și este util în găsirea unor moduri de a-și satisface nevoile de ordin superior. Munca, însă, asigură și recompense intrinseci, care sunt sub controlul direct al lucrătorului.

Caracteristicile structurii de operare

Definirea posturilor impune reunirea mai multor sarcini de muncă în cadrul unui post sau al unui grup de posturi. Individul poate să execute o singură sarcină principală, care

să fie alcătuită dintr-un număr de elemente sau funcții corelate. Sau funcțiile de operare pot fi repartizate unei echipe, care conlucrează strâns în cadrul unei "celule" de producție ori al unei unități de servire a clienților ori distribuite de-a lungul unei linii de montaj. În cazul posturilor mai complexe, oamenii pot să execute o mare varietate de sarcini în-lănțuite între ele, fiecare cu o serie de funcții, sau sarcinile pot fi repartizate unei echipe ori împărțite între lucrătorii acesteia. În acest ultim caz, sarcinile ar putea necesita o mare varietate de aptitudini, pe care trebuie să le posedă toți membrii echipei (policalificare), ca să poată munci flexibil.

Complexitatea din cadrul unui post poate fi o reflectare a numărului și varietății sarcinilor ce se cer executate, a diverselor aptitudini sau competențe ce se cer utilizate, a gamei și sferei de aplicare a deciziilor ce trebuie luate sau a dificultății de a prevedea rezultatul deciziilor.

Structura internă a fiecărei sarcini constă din trei elemente: planificare (alegerea unui mod de acțiune, planificarea ei în timp și planificarea resurselor), execuție (punerea în practică a planului) și control (urmărirea modului și gradului de realizare a sarcinilor de plan și luarea măsurilor corective atunci când este cazul). Un post complet integrat include toate aceste elemente pentru fiecare din sarcinile care îl alcătuiesc. După ce a primit obiective de plan în materie de cantitate, calitate și costuri ale muncii, lucrătorul (sau grupul de lucrători) decide cum urmează să fie făcută munca, adună resursele, execută munca și urmărește standardele de cantitate, calitate și cost. Responsabilitatea în cadrul unui post se evaluează prin cât de multă autoritate are o persoană de a face toate aceste lucruri.

Caracteristicile motivante ale posturilor

Aranjamentul ideal, din punctul de vedere al motivației intrinseci, constă în a asigura posturi complet integrate, care să conțină toate cele trei elemente ale sarcinii. În practică, însă, managerii și conducătorii de echipe sunt adesea în întregime responsabili pentru elementele de planificare și control, lăsându-le lucrătorilor numai responsabilitatea execuției. Într-o anumită măsură este un lucru inevitabil, dar unul din scopurile definirii posturilor îl reprezintă adesea extinderea responsabilității lucrătorilor și asupra funcțiilor de planificare și control. Aceasta poate să presupună imputernicire – a acorda angajaților și echipelor mai multă responsabilitate pentru luarea deciziilor și a le asigura instruirea profesională, sprijinul și îndrumarea de care au nevoie pentru a exercita corespunzător această responsabilitate.

Modelul caracteristicilor postului

O perspectivă utilă asupra factorilor care influențează definirea posturilor și motivația este dată de modelul caracteristicilor postului, avându-i ca autori pe Hackman și Oldham (1974). Modelul sugerează că motivația, satisfacția profesională și performanța sunt puternic influențate de "stările psihologice critice" ale "conștientizării prin experiență a însemnătății muncii, conștientizării prin experiență a responsabilității pentru rezultatele muncii și cunoașterii rezultatelor efective ale muncii".

Așa cum subliniază Robertson et al. (1992): "Acest element al modelului se bazează pe noțiunea de recompensă personală și întărire ... Întărirea se obține atunci când o persoană devine conștientă (cunoașterea rezultatelor) că este responsabilă pentru buna perfor-

manță în cadrul unei sarcini (experiența responsabilității), sarcină care are importanță pentru persoana respectivă (experiența însemnătății)."

Asigurarea motivației intrinseci

Există trei caracteristici identificate de Lawler (1969) ca fiind necesare unui post, pentru ca acesta să fie intrinsec motivant:

- *Feedback* – angajații trebuie să primească feedback relevant în legătură cu performanța lor, preferabil prin evaluarea propriei performanțe și prin definirea feedback-ului. Aceasta presupune că ideal ar fi să lucreze la un produs complet sau la o parte semnificativă a lui, care să poată fi văzută ca întreg.
- *Utilizarea capacităților* – postul trebuie să fie perceput de angajați ca impunându-le să utilizeze capacități importante pentru ei în îndeplinirea sarcinilor aferente postului.
- *Autocontrol* – angajații trebuie să simtă că au un grad înalt de autocontrol asupra stabilirii propriilor obiective și a căilor de atingere a acestor obiective.

Definirea posturilor

Potrivit lui Davis (1966) definirea posturilor înseamnă: "Specificarea conținutului, metodelor și relațiilor postului, pentru a satisface cerințele tehnologice și organizaționale, precum și cerințele sociale și personale ale deținătorului acestuia."

Definirea posturilor are două deziderate: primul, să satisfacă cerințele organizației în materie de productivitate, eficiență operațională și calitate a produsului sau serviciului, și al doilea, să satisfacă nevoile individului în materie de interes, provocare ambițioasă și realizare, asigurând astfel condițiile "angrenării profesionale" – angajamentul de a avea o performanță bună pe post. Evident, aceste deziderate sunt corelate între ele, iar obiectivul global al definirii posturilor îl reprezintă integrarea cerințelor individului cu ale organizației.

Procesul de definire a posturilor începe, așa cum se va vedea în capitolul 23, cu o analiză a muncii care trebuie făcută – sarcinile care trebuie executate pentru îndeplinirea menirii organizației sau unității organizatorice. Specialistul poate apoi să analizeze cum pot fi configurate posturile, în așa fel încât să asigure un grad maxim de motivație intrinsecă pentru cei care trebuie să execute munca respectivă, în ideea de a se îmbunătăți performanța și productivitatea. Se cuvine luat în considerare și un alt scop important al definirii posturilor: împlinirea responsabilităților sociale ale organizației față de cei care muncesc pentru ea, prin îmbunătățirea calității vieții profesionale – un scop care, conform raportului lui Wilson (1973) pe această temă, "depinde atât de eficiența performanței, cât și de satisfacția lucrătorului". Rezultatul procesului de definire a posturilor poate fi sub forma unei descrieri a postului (fișe de post), așa cum se va vedea în capitolul 23.

Principiile definirii posturilor

Robertson și Smith (1985) propun următoarele cinci principii ale definirii unui post:

- Definirea postului trebuie să influențeze varietatea aptitudinilor, să le ofere oamenilor posibilitatea de a executa mai multe sarcini și de a le combina.

- Definirea postului trebuie să influențeze identitatea sarcinii, să combine sarcini și să formeze unități firești de muncă.
- Definirea postului trebuie să influențeze însemnătatea sarcinii, să formeze unități firești de muncă și să-i încunostințeze pe oameni de importanța muncii lor.
- Definirea postului trebuie să influențeze autonomia, să le dea oamenilor responsabilitate de a-și determina propriile sisteme de muncă.
- Definirea postului trebuie să influențeze feedback-ul oferit oamenilor, să edifice relații bune și să deschidă canale de feedback.

Turner și Lawrence (1965) au identificat șase caracteristici importante, pe care le-au numit "caracteristici obligatorii ale sarcinii": varietate, autonomie, interacțiuni necesare, interacțiuni opționale, cunoștințe și aptitudini, responsabilitate. Cooper (1973) a evidențiat patru dimensiuni distincte conceptuale ale postului: varietate, latitudine decizională, contribuție și caracteristici ale obiectivului urmărit.

O viziune integrată ar sugera următoarele caracteristici motivante ca având importanță primordială în definirea posturilor:

- autonomie, latitudine decizională, autocontrol și responsabilitate;
- varietate;
- utilizarea capacităților;
- feedback;
- convingerea că sarcina are însemnătate.

Acestea sunt bazele abordării utilizate în îmbogățirea posturilor, așa cum vom vedea ceva mai departe în capitolul de față.

Abordări în definirea posturilor

Principalele abordări în materie de definire a posturilor sunt:

- *Rotația posturilor*, care cuprinde deplasarea angajaților de la o sarcină la alta, pentru a reduce monotonia prin sporirea varietății.
- *Lărgirea postului*, care înseamnă combinarea unor sarcini anterior fragmentate sub forma unui singur post, din nou pentru a spori varietatea și a conferi mai multă însemnătate muncii repetitive.
- *Îmbogățirea postului*, care trece dincolo de lărgirea postului, adăugând mai multă autonomie și responsabilitate unui post și are la bază abordarea caracteristicilor postului.
- *Echipe autoadministrate (grupuri de muncă autonome)* – acestea sunt echipe autoreglementate, care muncesc în mare măsură fără supervizare directă. Filozofia pe care se bazează această metodă este o extindere logică a îmbogățirii postului, dar este puternic influențată de teoria sistemelor socio-tehnice (vezi capitolul 11).
- *Definirea muncii de înaltă performanță*, care se concentrează pe constituirea unor grupuri de muncă în medii unde sunt necesare niveluri înalte de performanță.

Din aceste cinci abordări se recunoaște în general că, deși rotația posturilor și lărgirea postului își au propriile merite în dezvoltarea aptitudinilor și eliminarea monotoniei, ele nu merg în profunzime, până la cerințele de motivație intrinsecă și satisfacere a diverselor caracteristici motivante ale posturilor descrise mai sus. Acestea sunt cel mai bine satisfăcute prin utilizarea, după caz, a îmbogățirii postului, a grupurilor de muncă autonome sau a definirii muncii de înaltă performanță.

Îmbogățirea postului

Îmbogățirea postului întinde să maximizeze interesul și dificultatea incitantă a muncii, oferindu-i angajatului un post care să aibă următoarele caracteristici:

- Presupune o activitate completă, în sensul că lucrătorul poate să identifice o serie de sarcini sau activități care se finalizează cu un produs definibil și recognoscibil.
- Îi permite angajatului un grad cât mai mare de varietate, responsabilitate pentru luarea deciziilor și control în executarea muncii.
- Prin munca depusă, în sine, îi oferă angajatului feedback despre cât de bine se achită de sarcinile postului.

Îmbogățirea postului, așa cum a fost propusă ca abordare de Herzberg (1968), nu se rezumă doar la a majora numărul sau varietatea sarcinilor; nu este nici un mod de a oferi oportunități de rotație a posturilor. Susținătorii metodei îmbogățirii postului afirmă că aceste abordări pot uneori să reducă monotonia plictisitoare, dar nu au ca rezultat creșteri pozitive ale motivației.

Impactul îmbogățirii postului

Partizanii îmbogățirii postului s-au arătat atât de devotați cauzei lor, încât uneori ai senzația, fără să vrei, că entuziasmul pentru filozofia propriei mișcări le-a umbrit oarecum judecata asupra avantajelor reale pe care această abordare le aduce organizației – ca să nu mai vorbim de avantajele pentru indivizii pe care se presupune că i-ar fi "îmbogățit".

Au existat mai multe studii de caz care i-au indicat succesul, chiar dacă acest succes a fost adesea evaluat în termeni subiectivi. Dar un studiu derulat de Hulin și Blood (1968) asupra tuturor demersurilor relevante de cercetare în domeniul îmbogățirii postului a ajuns la concluzia că, în general, efectele îmbogățirii postului asupra satisfacției profesionale sau a motivației lucrătorului sunt supraevaluate și, în unele cazuri, de-a dreptul nefondate. Autorii argumentează convingător că mulți muncitori se simt străini ("alienați") nu față de mediul lor de muncă, ci față de normele și valorile referitoare la muncă ale clasei mijlocii, cu deosebire față de credința acestei clase în elementele legate de muncă ale moralei protestante și în meritul moral al strădaniei de a ajunge în poziții de responsabilitate.

Studiul lui Fein (1970) pe tema motivației lucrătorului a ajuns, în esență, la aceeași concluzie:

Pentru lucrători, munca nu este ceva care le împlinește existența. Reacția lor față de munca proprie este exact opusă față de ceea ce prezic teoreticienii științei comportamentului. Tocmai

pentru că aleg să nu caute împlinire în munca lor reușesc unii lucrători să funcționeze ca niște ființe umane sănătoase. Respingând implicarea în munca lor, care pur și simplu nu poate duce la împlinire, lucrătorii își păstrează sănătatea psihică ... Conceptele lui McGregor și Herzberg privind nevoia de autoîmplinire a lucrătorilor prin munca lor nu sunt întemeiate decât în cazul acelor lucrători care aleg să se împlinească prin muncă ... Contrar postulatelor celor doi, majoritatea lucrătorilor își caută împlinirea în afara muncii lor.

Echipele autoadministrate

Unei echipe autoadministrate sau unui grup autonom de muncă i se repartizează o sarcină globală și i se acordă latitudine decizională în privința modului de executare a sarcinii. Acest lucru asigură condițiile necesare motivării intrinseci, dându-le oamenilor autonomie și mijloace de exercitare a controlului asupra muncii lor, inclusiv informații de feedback. La baza abordării prin grupuri autonome de muncă a definirii posturilor se află teoria sistemelor socio-tehnice, care consideră că rezultatele cele mai bune se obțin dacă gruparea lucrătorilor se face în așa fel încât aceștia să fie legați unii de alții în primul rând prin performanța în executarea sarcinii și prin interdependența dintre sarcini. Așa cum spunea Emery (1980):

În definirea unui sistem social pentru operarea eficientă a unei unități productive moderne, cu consum intensiv de capital, problema esențială constă în crearea unor grupuri autoadministrate care să asigure operatorii umani ai interfeței cu sistemul tehnic.

O echipă autoadministrată:

- lărgeste sfera posturilor individuale, incluzând o gamă mai mare de aptitudini operative (policalificare);
- decide asupra metodelor de muncă și a planificării, desfășurării în timp și controlării operațiilor de muncă;
- repartizează singură membrilor săi sarcinile de muncă.

Partizanii echipelor autoadministrate sau grupurilor autonome de muncă susțin că această abordare oferă o viziune mai cuprinzătoare asupra organizațiilor, comparativ cu teoriile oarecum simpliste ale motivației individuale care stau la baza celorlalte abordări: rotație, lărgire și îmbogățire. Indiferent cum ar sta lucrurile, atuul acestui sistem constă în aceea că ține cont de factorii sociali sau de grup și de tehnologie, precum și de factorii motivatori individuali.

Definirea muncii de înaltă performanță

Definirea muncii de înaltă performanță, conform descrierii făcute de Buchanan (1987), impune parcurgerea următoarelor etape:

- Conducerea managerială a organizației definește clar de ce anume are nevoie, în termeni de tehnologie nouă sau metode noi de producție, și care sunt rezultatele pe care le așteaptă din introducerea acelei inovații.

- Este încurajată policalificarea – adică se face eliminarea pe cât posibil a liniilor de demarcație dintre posturi, iar angajații sunt încurajați să dobândească aptitudini profesionale noi și li se oferă posibilități de instruire.
- Se aleg dotări tehnologice care să poată fi utilizate în mod flexibil și sunt configurate în ideea de a permite libertate de mișcare și concepție.
- Sunt constituite echipe autoadministrate sau grupuri autonome de muncă, fiecare cu aproximativ 10-12 membri și responsabilitate integrală și consecutivă pentru asamblarea și testarea produselor, depistarea defectelor sau erorilor și unele operațiuni de întreținere.
- Managerii și conducătorii de echipe adoptă mai curând un rol cooperant, decât un stil autocrat (aceasta este partea cea mai dificil de introdus a sistemului).
- Se asigură sisteme de susținere pentru mobilizarea dotărilor și aprovizionarea materială, care ajută echipele să funcționeze cu eficacitate ca unități productive.
- Conducerea managerială stabilește obiective și standarde de evaluare a succesului.
- Noul sistem este introdus cu multă grijă, prin intermediul unor programe de implicare și comunicare.
- Se derulează un program temeinic de instruire, pe baza unei evaluări a necesarului de instruire.
- Se proiectează sistemul de remunerare cu participarea angajaților, în așa fel încât să corespundă atât cerințelor lor, cât și celor ale conducerii manageriale.
- Remunerarea poate fi corelată cu performanța echipei (remunerare a echipei), dar cu remunerarea indivizilor în funcție de aptitudini.
- În unele cazuri, se poate utiliza un proces de "analiză a performanței de către colegii de același rang", în care membrii echipei își evaluează reciproc performanța și evaluează și performanța echipei ca întreg.

Conceperea rolurilor

Conceperea rolurilor este un proces continuu, care se petrece între manageri sau conducători de echipe și angajații din subordinea lor. Acest proces presupune convenirea de comun acord a modului în care se definesc răspunderile, obiectivele și cerințele de competență. Toate aceste elemente s-ar putea să se modifice substanțial, deci este important să se ajungă la o înțelegere reciprocă a așteptărilor fiecărei părți din proces. Rolurile se dezvoltă pe măsură ce se dezvoltă oamenii care le îndeplinesc – răspunzând oportunităților ivite și cerințelor în schimbare, dobândind aptitudini noi și dezvoltându-și competențele. Acest proces poate avea loc conform cadrului conceptual al managementului performanței, așa cum se arată în partea a opta a manualului, în care acordul privitor la performanță, care se actualizează regulat, explicitează rezultatele urmărite (domeniile-cheie de rezultat) și cerințele de competență. Este necesar să se ia măsuri pentru ca managerii, conducătorii de echipe și angajații, în general, să dobândească aptitudinile de care au nevoie pentru definirea rolurilor în cadrul conceptual al managementului performanței. Modulurile în care pot fi definite rolurile sunt descrise în capitolul 23.

Partea VI

Procese de management al resurselor umane

Procesele de management al resurselor umane sunt cele care au ca obiect elaborarea politicilor și practicilor de RU cu incidență asupra tuturor aspectelor ce țin de managementul RU și al raporturilor de muncă. Această parte a manualului se ocupă și de alte procese care influențează majoritatea aspectelor de MRU, respectiv managementul cunoștințelor și analiza posturilor, a rolurilor și a competenței.

Capitolul 20

Politicile de MRU

Ce sunt politicile de RU?

Politicile de RU sunt linii directoare constante ale abordării pe care intenționează s-o aplice organizația în gestionarea forței sale de muncă. Ele definesc filozofiile și valorile organizației în privința modului cum trebuie tratați oamenii, iar din acestea decurg principiile pe baza cărora trebuie să acționeze managerii în abordarea chestiunilor de RU. Ca urmare, politicile de RU servesc drept punct de referință, atunci când se elaborează practici de management al resurselor umane și se iau decizii de personal. Ele ajută la definirea "modului în care se procedează în această organizație". Politicile de RU nu sunt unul și același lucru cu procedurile de RU, așa cum se va vedea în capitolul 56. O politică asigură direcția normativă generală a abordării adoptate de organizație, deci și de angajații ei, în privința diverselor aspecte ale raporturilor de muncă. O procedură formulează explicit și precis acțiunile care trebuie întreprinse în acord cu politica adoptată.

Ce rost au politicile de RU?

Politicile de RU sau de muncă ajută la asigurarea unei abordări unitar-consecvente în toată organizația, conformă cu valorile corporative, atunci când vine vorba de chestiuni privitoare la angajați. Ele asigură cadrele conceptuale necesare pentru luarea unor decizii consecvente și promovarea echității în modul cum sunt tratați oamenii. Dat fiind că se constituie într-un îndrumar a ceea ce trebuie să facă managerii în anumite circumstanțe, ele facilitează descentralizarea și delegarea. Și cu toate că trebuie să corespundă culturii corporative, ele pot și să ajute la modelarea ei.

Este necesară formalizarea politicilor de RU?

Toate organizațiile au politici de RU. Unele politici există însă în mod implicit, ca o filozofie de management și o atitudine față de angajați, care se exprimă în modul în care sunt

gestionate problemele de RU – spre exemplu, introducerea noii tehnologii. Avantajele politicilor explicite, din punctul de vedere al consecvenței și al înțelegerii, ar putea părea evidente, dar există și dezavantaje: politicile redactate în scris se pot dovedi inflexibile, restrictive, pline de banalități (sau toate trei la un loc). Într-o anumită măsură, politicile trebuie adesea exprimate în termeni abstracti, iar managerii nu prea agreează lucrurile abstracte. Dar fără îndoială că preferă să știe în ce situație se află – oamenilor le place ideea de structură clară – și politicile de RU formalizate pot să le ofere indicațiile de care au nevoie.

Politicile de RU formalizate pot fi utilizate în cadrul instruirii inductive, de conducere a echipelor și de management, pentru a-i ajuta pe participanți să înțeleagă filozofiile și valorile organizației și cum trebuie să se comporte în acest context.

Domeniile politicilor de RU

Politicile de RU pot fi exprimate ca declarații generale ale filozofiei organizației și ale valorilor acesteia și ca linii directoare în anumite domenii. Principalele idei care pot fi incluse într-o declarație de politică generală a organizației sunt enumerate mai jos.

Politica generală

Politica generală definește modul în care organizația își îndeplinește responsabilitățile sociale față de angajații ei și îi stabilește atitudinile față de angajați. Este o expresie a valorilor sau convingerilor organizației în privința modului în care trebuie tratați oamenii. Peters și Waterman (1982) spuneau că, dacă li s-ar cere un sfat cu valabilitate universală în materie de management, un adevăr pe care să-l poată sintetiza în urma întregii lor experiențe de cercetare pe tema excelenței unei organizații, acesta ar fi: "Definiți-vă sistemul de valori. Hotărâți în ce crede organizația." Selznick (1957) a accentuat rolul decisiv al valorilor din organizații, atunci când a scris: "Formarea unei instituții este marcată de asumarea angajamentelor axiologice, adică de opțiunile în materie de valori care fixează premisele factorilor de decizie politică în legătură cu tipul întreprinderii, obiectivele, metodele și rolurile sale distinctive."

Valorile exprimate în cadrul unei declarații generale privind politicile de RU ar putea să se refere, implicit sau explicit, la următoarele concepte:

- *Echitatea* – tratarea corectă și justă a angajaților, prin adoptarea unei abordări "nepărtinitoare". Aceasta include protejarea indivizilor de orice decizii injuste luate de managerii lor, asigurarea egalității șanselor în materie de angajare și promovare și aplicarea unui sistem de remunerare echitabil.
- *Considerația* – luarea în calcul a circumstanțelor individuale, atunci când se iau decizii care afectează perspectivele de viitor, siguranța sau respectul față de sine al angajaților.
- *Calitatea vieții profesionale* – strădania conștientă și permanentă de a îmbunătăți calitatea vieții profesionale și de a menține un echilibru între viața profesională și cea personală, ca mijloc de sporire a motivației și de îmbunătățire a rezultatelor. Aceasta presupune accentuarea sentimentului de satisfacție pe care îl au oamenii din munca lor, încercând pe cât posibil să se reducă monotonia, să se amplifice gradul de varietate, responsabilitate și împunătorie și să se evite supunerea oamenilor la prea mult stres.

- *Condițiile de muncă* – asigurarea unui mediu de muncă fără riscuri pentru sănătatea și integritatea oamenilor și cât mai agreabil pentru angajați.

Într-o formă sau alta, aceste valori sunt adoptate de multe organizații. Dar în ce măsură sunt ele puse în practică atunci când se iau decizii "justificate economic", care pot, firește, să fie foarte mult în detrimentul angajaților, dacă duc, de exemplu, la disponibilizare? Principiul reciprocității – "ce e bine pentru firmă e bine și pentru oamenii din firmă" – seamănă suspect de mult cu ceea ce spunea odată președintele de la General Motors: "ce e bun pentru General Motors, e bun și pentru America".

Una din dilemele cu care se confruntă toți cei care formulează politici de RU este următoarea: "Cum putem să ne propunem politici determinate economic, concentrate pe succesul întreprinderii, și în același timp să ne îndeplinim obligațiile față de angajați în privința echității, considerației, calității vieții profesionale și calității condițiilor de muncă?" A susține, așa cum fac unii, că politicile de RU trebuie să fie în totalitate justificate economic pare să sugereze că ideea considerentelor umane nu are importanță. Organizațiile au obligații față de toate categoriile lor de persoane interesate, nu doar față de proprietarii lor.

Aceste politici se pot dovedi dificil de formulat altfel decât în termeni generali, dar angajatorii se văd în tot mai mare măsură nevoiți să admită că sunt supuși atât la presiuni din exterior, cât și din interior, care le limitează măsura în care pot să desconsidere standardele superioare de comportament pe care trebuie să le respecte în tratamentul angajaților.

Politicile privitoare la raporturile de muncă

Politicile privitoare la raporturile de muncă acoperă următoarele domenii:

- *Planificarea resurselor umane* – angajamentul organizației în a-și planifica dinainte necesarul de resurse umane, pentru a maximiza posibilitățile oferite angajaților de a-și dezvolta carierele în cadrul organizației și a reduce la minimum eventualitatea disponibilizării forțate.
- *Calitatea angajaților* – organizația poate să stabilească deliberat în declarația de politică faptul că, fiind o organizație dedicată excelenței și profesionalismului în tot ceea ce face, crede în ideea de a recruta numai persoane care au capacitatea sau potențialul de a atinge standardele înalte de performanță așteptate din partea lor.
- *Promovarea* – politica va enunța intenția organizației de a promova persoane din interior, ori de câte ori acest lucru se pretează ca mijloc de a-și satisface cerințele în privința unui personal de înaltă calitate. Pe de altă parte, însă, politica va recunoaște că, în anumite situații, nevoile prezente și viitoare ale organizației nu vor putea fi satisfăcute decât prin recrutare din exterior. Ar putea fi subliniată ideea că o organizație viguroasă are nevoie, din când în când, de "forțe proaspete", dacă nu vrea să stagneze. În plus, politica ar putea arăta că angajații vor fi încurajați să candideze pentru ocuparea unor posturi anunțate vacante în cadrul intern, și că managerii lor nu se vor opune să fie promovați, indiferent cât de reticenți ar fi să-i piardă.
- *Angajabilitatea* – o politică de sporire a potențialului individual de angajare, prin asigurarea posibilităților de dezvoltare a carierei și de acumulare prin studiu a cunoștințelor.

- *Echilibrul dintre viața profesională și cea personală* – politici pentru atingerea unei stări adecvate de echilibru între munca angajaților și toate celelalte aspecte ale vieții lor. Politicile de acest gen vor fi favorabile vieții de familie și vor include aranjamente pentru acordarea zilelor libere de la serviciu și a învoierilor pentru rezolvarea urgențelor de familie, contracte de muncă la termen (cu durată limitată), aranjamente de muncă cu orar flexibil, posibilitatea de a munci la domiciliu atunci când este necesar, recunoașterea faptului că părinții sau cei care au în grijă alte persoane nu pot întotdeauna să muncească în afara orelor de program, recunoașterea faptului că numărul orelor lucrate nu este un criteriu de evaluare a performanței, existența de creșe și grădinițe în incinta întreprinderii și un sistem de subvenții și indemnizații pentru îngrijirea copiilor.
- *Egalitatea șanselor* – în declarația de politică generală privitoare la raporturile de muncă trebuie să se facă referire la faptul că organizația aplică principiile egalității șanselor.
- *Managementul diversității* – modul în care gestionează organizația chestiunea caracterului de diversitate culturală al forței de muncă.
- *Monitorizarea etnică* – modul în care gestionează organizația chestiunea angajării din rândurile minorităților etnice.
- *Personalul vârstnic* – politica va defini abordarea pe care o aplică organizația în angajarea, instruirea și promovarea angajaților săi mai vârstnici.
- *Disponibilizarea* – politica de disponibilizare ar putea arăta că organizația intenționează să facă toate eforturile posibile pentru a evita disponibilizarea împotriva voinței angajatului, prin procedurile sale de redistribuire a personalului și de recalificare. Totuși, dacă disponibilizarea este inevitabilă, cei afectați vor beneficia de un tratament corect și echitabil, de un maximum de preaviz posibil și de tot ajutorul pe care îl poate oferi organizația în a-și găsi un alt loc de muncă adecvat.
- *Disciplina* – politica disciplinară trebuie să afirme că angajații au dreptul să știe ce se așteaptă de la ei și ce s-ar putea întâmpla dacă încalcă regulile organizației. De asemenea, va evidenția faptul că, în soluționarea cazurilor de încălcare a disciplinei, organizația îi va trata pe angajați în conformitate cu principiile dreptului natural.
- *Nemulțumirile și plângerile angajaților* – politica trebuie să afirme că angajații au dreptul să-și exprime nemulțumirile în fața managerului lor, să fie însoțiți de un reprezentant dacă doresc acest lucru și să facă apel în fața unei instanțe superioare, dacă sunt de părere că plângerea lor nu a fost soluționată mulțumitor.
- *Hărțuirea sexuală* – politica va arăta că organizația dezaprobă ferm hărțuirea sexuală și va enunța măsurile luate pentru eliminarea ei.
- *Intimidarea* – politici de prevenire a comportamentului brutal sau agresiv.
- *Fumatul* – politica va defini regulile de interdicție a fumatului.
- *Abuzul de substanțe nesănătoase* – cum îi tratează organizația pe angajații care au probleme cu alcoolul sau drogurile.
- *SIDA* – cum abordează organizația chestiunea angajării și a relațiilor cu angajații care sunt infectați cu virusul HIV ori care suferă deja de SIDA.
- *Internetul* – politica în ceea ce privește utilizarea la serviciu a Internetului în scopuri personale și monitorizarea comunicațiilor pe Internet ale angajaților.

Politica privind egalitatea șanselor

Politica egalității șanselor trebuie să afirme explicit hotărârea organizației de a oferi șanse egale tuturor, indiferent de sex, rasă, apartenență religioasă sau statut familial. De asemenea, ar putea afirma că organizația va face toate eforturile posibile pentru a oferi șanse egale persoanelor cu handicap. Politica trebuie să arate și măsura în care organizația dorește să ia măsuri de "discriminare pozitivă" ("acțiune afirmativă"), pentru a elimina disproporțiile exagerate dintre numărul angajaților diferențiați după sex ori rasă sau disproporțiile în materie de niveluri dobândite de calificare sau aptitudini.

Iată un exemplu de declarație politică privind egalitatea șanselor:

Consiliul orășenesc al localității Richmond upon Thames este un angajator care aplică principiile egalității șanselor în muncă.

Obiectivul Consiliului este de a se asigura că nici un candidat la angajare sau angajat nu va fi tratat mai puțin favorabil, direct sau indirect, din motive de sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, stare civilă, crez/religie, culoare, etnie sau origine națională.

Acolo unde este posibil și permis de legislația curentă în domeniu și de codurile de practică relevante, angajații din grupurile sub-reprezentate vor beneficia de instruire profesională și încurajare constructivă, pentru a ajunge la egalitate de șanse în cadrul organizației Consiliului.

Consiliul va implementa un program de acțiune categoric și continuu, pentru a pune în practică pe deplin această politică. De exemplu, criteriile de selecție și toate celelalte proceduri de RU vor fi analizate inițial și periodic, pentru a avea siguranța că oamenii sunt încadrați, promovați și tratați pe baza meritelor și capacităților lor relevante.

Gestionarea diversității

O politică referitoare la gestionarea diversității recunoaște că există diferențe între angajați și că aceste diferențe, gestionate corespunzător, permit ca munca să fie făcută cu mai multă eficiență și eficacitate. Nu se axează exclusiv pe problemele discriminării, ci se concentrează pe recunoașterea diferențelor dintre oameni. Așa cum spuneau Kandola și Fullerton (1994): conceptul gestionării diversității "se întemeiază pe premisa că exploatarea constructivă a acestor diferențe va avea ca rezultat un mediu de muncă productiv, în care toți se simt prețuiți pentru ceea ce sunt, în care talentele lor sunt fructificate pe deplin și în care obiectivele organizației se vor vedea îndeplinite."

Gestionarea diversității este un concept care recunoaște că se pot obține beneficii din existența unor diferențe. Acest concept se deosebește de cel al egalității șanselor, care caută să legifereze măsuri împotriva discriminării negative, și pornește de la premisa că oamenii trebuie să fie asimilați în organizație. În multe cazuri se bazează pe discriminare pozitivă.

O politică de gestionare a diversității:

- recunoaște explicit existența diferențelor culturale și individuale la locul de muncă;
- afirmă că organizația pune preț pe însușirile diferite cu care vin oamenii în mediul de muncă;
- subliniază necesitatea eliminării prejudecăților în domenii cum ar fi selecția, promovarea, evaluarea performanței, remunerarea și posibilitățile de învățare.
- dirijează atenția asupra diferențelor dintre indivizi, nu asupra celor dintre grupuri.

Politica de recompensare

Politica de recompensare ar putea acoperi chestiuni cum ar fi:

- remunerare la nivelurile practicate pe piața muncii;
- remunerarea în funcție de performanță;
- participarea la câștig – participare la câștigurile (valoare adăugată) sau profiturile organizației;
- asigurarea unui sistem echitabil de remunerare;
- retribuție egală pentru muncă de valoare egală, sub rezerva considerentelor prioritare care țin de piață;
- utilizarea sistemelor de recunoaștere a meritelor;
- asigurarea avantajelor nesalariale pentru angajați, inclusiv avantaje flexibile;
- importanța acordată recompenselor nefinanciare rezultate din realizarea personală, recunoașterea meritelor și posibilitatea de dezvoltare.

Politica de dezvoltare a angajaților

Politica de dezvoltare a angajaților trebuie să exprime angajamentul asumat de organizație în direcția dezvoltării permanente a aptitudinilor și capacităților acestora, pentru a le maximiza contribuția și a le oferi posibilitatea de a-și perfecționa aptitudinile, de a-și fructifica potențialul, de a avansa în carieră și de a-și spori angajabilitatea atât în interiorul organizației, cât și în afara ei.

Politica de implicare și participare

Politica de implicare și participare trebuie să afirme credința organizației în valoarea implicării și participării, ca mijloace pentru crearea angajamentului liber asumat de către toți angajații în direcția succesului întreprinderii. Această politică s-ar putea referi și la modul principal prin care intenționează organizația să le comunice informații angajaților ei.

Politica relațiilor cu angajații

Politica relațiilor cu angajații va stabili modul în care abordează organizația dreptul angajaților de a-și reprezenta interesele în fața conducerii manageriale prin intermediul sindicatelor, al asociațiilor angajaților și al altor forme de sistem reprezentativ. De asemenea, va acoperi și baza pe care dialoghează organizația cu sindicatele, de exemplu accentuând ideea că acest dialog trebuie văzut ca un parteneriat.

Politica de introducere a noii tehnologii

O politică privitoare la introducerea noii tehnologii ar putea fi înglobată în politica generală a raporturilor de muncă, dar majoritatea organizațiilor din ziua de azi consideră că noua tehnologie este o chestiune suficient de importantă pentru a se justifica o declarație politică separată. Declarația politică de acest gen se va referi la consultarea angajaților în legătură

cu introducerea noii tehnologii și măsurile pe care le va lua organizația pentru a reduce la minimum riscul disponibilizărilor forțate.

Politica de protecție a muncii și sănătății angajaților

Politicile de protecție a muncii și sănătății se referă la modul în care intenționează organizația să asigure locuri de muncă și sisteme de muncă sigure și fără pericol pentru sănătatea oamenilor.

Politica referitoare la hărțuire

Politicile de combatere a hărțuirii pot:

- să definească noțiunea de hărțuire – de natură sexuală și prin intimidare;
- să afirme fără echivoc că hărțuirea sexuală și hărțuirea prin intimidare la locul de muncă nu vor fi tolerate în nici o situație și că vor fi considerate încălcări grave ale regulilor de conduită în muncă;
- să definească rolul managerilor în prevenirea hărțuirii și rezolvarea reclamațiilor pe tema hărțuirii;
- să asigure un serviciu de consiliere pentru cei preocupați de problema hărțuirii;
- să stabilească procedura de soluționare a cazurilor reclamate de hărțuire.

Politicile referitoare la fumat

Politicile referitoare la fumat vor arăta clar dacă există sau nu o interdicție totală în privința fumatului, iar dacă interdicția nu este totală, va indica aranjamentele existente pentru restricționarea fumatului doar în zonele special prevăzute în acest scop.

Formularea sau revizuirea politicilor

Atunci când se formulează sau se revizuiesc politicile de RU, trebuie parcurse următoarele etape:

1. Cunoașterea și înțelegerea culturii corporative și a valorilor sale colective.
2. Analizarea politicilor existente – scrise și nescrise. Politici de RU vor exista în orice organizație, chiar dacă sunt mai degrabă implicite decât exprimate formal.
3. Analizarea influențelor externe. Politicile de RU sunt supuse legislației britanice a muncii, reglementărilor Uniunii Europene în domeniul raporturilor de muncă, și codurilor oficiale de practică emise de organisme din Marea Britanie, cum ar fi ACAS (The Advisory, Conciliation and Arbitration Service – Serviciul de Consiliere, Conciliere și Arbitraj), EOC (Equal Opportunities Commission – Comisia Egalității șanselor), CRR (Commission on Racial Relations – Comisia pentru Relații Rasiale) sau organizația guvernamentală de supraveghere a modului în care se respectă legislația

de protecție a muncii. Codurile de practică emise de instituții profesionale, mai ales Institutul Autorizat de Personal și Dezvoltare, trebuie și ele consultate.

4. Evaluarea domeniilor în care se simte nevoia unor politici noi sau cele existente sunt inadecvate.
5. Consultarea managerilor, de preferință începând cu cei de la vârf, în legătură cu opiniile lor pe marginea politicilor de RU și a aspectelor care ar putea fi îmbunătățite.
6. Solicitarea opiniilor angajaților în legătură cu politicile de RU, mai ales gradul în care angajații consideră că politicile sunt intrinsec corecte și echitabile și că sunt implementate corect și echitabil. A se vedea în ce măsură se poate face acest lucru printr-un sondaj de atitudine.
7. Solicitarea opiniilor reprezentanților sindicali.
8. Analizarea informațiilor obținute în cadrul primelor șapte etape și redactarea propunerilor de politică.
9. Consultarea managerilor și reprezentanților sindicali în legătură cu propunerile de politică, discutarea și aprobarea lor.
10. Comunicarea politicilor aprobate, împreună cu directive și recomandări de implementare în funcție de necesități (deși politicile ar trebui să fie cât mai evident explicite și ușor de înțeles). Suplimentarea comunicării cu formare și instruire.

Capitolul 21

Managementul bazat pe competență al resurselor umane

Managementul bazat pe competență al resurselor umane se referă la utilizarea conceptului de competență și a rezultatelor analizei de competență, pentru a documenta și îmbunătăți procesele de recrutare și selecție, dezvoltare a angajaților și recompensare a angajaților. În anii din urmă, limbajul specializat a dominat mare parte din gândirea și practica de MRU, iar scopul capitolului de față este să definească sensul acestui concept și să prezinte pe scurt modul în care este utilizat. Explicații mai detaliate ale modurilor de aplicare sunt date în capitolul 25 (despre recrutare), capitolul 26 (despre interviurile de selecție), capitolul 38 (despre dezvoltarea managerială) și capitolul 44 (despre remunerarea în funcție de competență). Conceptul de competență a atins un asemenea grad de importanță deoarece se referă esențialmente la performanță. El are legătură directă cu factorii care determină niveluri înalte de contribuție individuală și, prin urmare, de eficacitate organizațională. În cuvintele lui Prahalad și Hamel (1990): "Învingătorii de pe arena globală ... se vor caracteriza printr-o adevărată obsesie pentru crearea și consolidarea competenței."

Oamenii competenți la locul de muncă sunt cei care se ridică la înălțimea așteptărilor de performanță. Ei sunt capabili să-și utilizeze cunoștințele, aptitudinile și atribuțiile personale ca să atingă obiectivele și standardele specificate pentru rolurile lor. Oarecum derutant, în limba engleză există doi termeni pentru descrierea acestui concept: "competency" (folosit cu sensul de "competență personală/capacitate") și "competence" ("competență de resort/autoritate"), așa cum se va vedea mai jos.

Două concepte: competență și cerință de competență

Competență în sensul de capacitate – "competență personală"

Conceptul de "competency" – competență personală sau capacitate – a fost popularizat pentru prima oară de Boyatzis (1982). El a dezvoltat acest concept în urma unei cercetări care a stabilit că nu există un factor singular, ci o sumă întreagă de factori, prin care se deosebesc managerii eficienți de cei mai puțin eficienți. În gama acestor factori intrau calitățile personale, motivele, experiența și caracteristicile comportamentale, împărțite pe diverse categorii. Boyatzis a definit competența personală ca fiind: "O capacitate interioară

grație căreia persoana respectivă are un comportament de natură să satisfacă cerințele postului de muncă în cadrul parametrilor mediului organizațional, ceea ce conduce la obținerea rezultatelor dorite.”

Boyatzis a sugerat următoarele seturi sau grupări de competențe personale:

- managementul obiectivelor și al acțiunilor;
- dirijarea subordonaților;
- managementul resurselor umane;
- exercitarea conducerii.

Dar de la contribuția lui Boyatzis încoace, au apărut numeroase variante diferite de utilizare a termenului de competență personală și s-au exprimat mai multe concepții diferite în legătură cu semnificația acestui termen și modul în care poate fi aplicat. Listele de clasificare a competențelor personale au cunoscut și ele o largă răspândire. Iată doar câteva din definițiile date competențelor personale:

- dimensiunile comportamentale care influențează performanța profesională (Woodruffe, 1990);
- orice caracteristică individuală care poate fi măsurată sau luată în calcul cu marjă minimă de eroare și despre care se poate demonstra că determină diferențe semnificative între performanța eficientă și cea ineficientă (Spencer et al., 1990);
- înzestrările și capacitățile fundamentale de care este nevoie pentru îndeplinirea cu succes a sarcinii de muncă (Furnham, 1990);
- toate atributele, cunoștințele, aptitudinile și valorile personale relative la muncă de care se folosește o persoană pentru a-și face bine treaba (Roberts, 1997);
- caracteristică fundamentală a unei persoane, care are ca rezultat o performanță eficientă sau superioară (Mansfield, 1999).

Competențele personale sunt “validate pe bază de criterii”, adică sunt rezultatul unor analize pe marginea aspectelor esențiale ale comportamentului sau “aptitudinilor moral-ideatice” care dau diferența dintre performanța eficientă și cea mai puțin eficientă. Competențele comportamentale includ caracteristici cum ar fi aptitudinile interpersonale, capacitatea de conducere, aptitudinile analitice și orientarea spre realizare. Noțiunea de competență personală este asociată cu cea de inteligență emoțională, așa cum se va vedea la sfârșitul capitoului.

Competență în sensul de autoritate – “competență de resort”

Conceptul de “competence” – competență în sensul de autoritate sau “competență de resort” – a fost avansat în Marea Britanie ca parte fundamentală a procesului de elaborare a standardelor naționale pentru certificarea studiilor vocaționale (sistemul NVQ/SVQ) și pentru standardele MCI (Inițiativa pentru Norme de Management). Acestea specifică standarde minime de realizare a sarcinilor și activităților prevăzute, exprimate în moduri care să poată fi observate și evaluate în vederea certificării. În limbajul de specialitate al certificării vocaționale, un element de competență este o descriere a unui lucru pe care

oamenii din domenii date de muncă trebuie să fie capabili să-l facă. Evaluarea se face în termeni categorici: persoana evaluată fie este competentă, fie nu este competentă. Nu se încearcă evaluarea gradului de competență, iar accentul se pune mai mult pe ceea ce trebuie oamenii să fie capabili să facă, decât pe cum ar trebui să se comporte în acest scop.

Conform definiției date de Agenția pentru Instruire Profesională (1988), competența de resort reprezintă ceea ce trebuie să fie capabilă să facă o persoană care muncește într-o ocupație dată – “acțiuni, comportamente sau rezultate pe care persoana trebuie să fie capabilă să le demonstreze” – și este descrisă în felul următor:

Un concept general care simbolizează capacitatea de a transfera aptitudini și cunoștințe asupra unor situații noi din domeniul ocupațional. În sfera lui de aplicare intră organizarea și planificarea muncii, inovarea și executarea cu succes a unor activități neuzuale, și sunt incluse însușirile de eficacitate personală de care este nevoie în mediul de muncă pentru buna gestionare a relațiilor cu colegii, managerii și clienții.

Competențele de resort pot fi definite prin mijloacele “analizei funcționale”, care stabilește ce trebuie să fie capabili să facă oamenii care îndeplinesc anumite roluri și ce standarde se cere să îndeplinească. Ele pot fi caracterizate drept competențe legate de muncă sau ocupaționale, care se referă la așteptările în privința performanței profesionale și la standardele și rezultatele pe care se cere să le realizeze persoanele care îndeplinesc anumite roluri specificate. Uneori sunt numite competențe “tehnice”.

Deosebirea dintre competența personală (“competency”) și competența de resort (“competence”)

Termenul de “competency” – “competență” este utilizat de multe ori pentru a acoperi atât sensul de “competență personală”, cât și cel de “competență de resort”. Dar Charles Woodruffe (1991) consideră că acest termen se folosește cu referire atât la capacitatea de a executa în mod competent o lucrare sau o parte dintr-o lucrare, cât și la ansamblurile de comportamente pe care persoana trebuie să le manifeste pentru a îndeplini, cu competență de resort, sarcinile și funcțiile aferente unei lucrări. Prin urmare, el consideră că, pentru a se evita un potențial “câmp minat” de neînțelegeri și complicații, cele două sensuri ale termenului ar trebui să rămână separate:

- *Competența personală* este un concept legat de persoană, care se referă la dimensiunile comportamentale de la baza execuției competente a muncii.
- *Competența de resort* este un concept legat de sarcina profesională, care se referă la domeniile de muncă în care este competentă persoana.

Woodruffe afirmă că domeniile de competență sunt destul de specifice, deoarece se bazează pe analiza funcțională, care procedează la împărțirea sarcinilor de muncă după apartenența la aceste domenii. Pe de altă parte, “analiza competențelor legate de persoană” procedează în cealaltă direcție, pornind de la tipuri specifice de comportament și grupându-le după competențe. El arată că unele liste de competențe concepute de organizații amestecă aceste două variabile – aspectele muncii și aspectele persoanei – ca și cum ar fi direct comparabile, ceea ce nu este cazul.

Diferența este destul de clar sesizabilă, dar în practică, multe organizații britanice adoptă o abordare hibridă, care utilizează ambele tipuri de competențe: cele comportamentale, legate de persoană, și cele legate de muncă. În general, se face referire la acestea cu termenul de "competențe". Se cuvine subliniat că, dacă adoptăm acest termen cu sensul lui hibrid, el va acoperi ambele aspecte ale competenței, și trebuie să ținem minte acest lucru atunci când analizăm și definim competențele și când le utilizăm ca instrumente de analiză. De exemplu, în elaborarea unui sistem de remunerare în funcție de competență, așa cum se arată în capitolul 44, este recomandabil să se decidă ce criterii urmează să fie considerate competențe comportamentale, competențe legate de muncă sau ambele.

Unele organizații, cum ar fi HSBC și ICI, au renunțat să mai folosească termenul de competență, tocmai din cauza jargonului care îl însoțește, și folosesc termenul de capabilități – un termen care descrie pur și simplu ce trebuie să fie capabili oamenii să facă și cum trebuie să se comporte pentru a-și putea executa cu succes sarcinile de muncă. Oamenii capabili, la fel ca oamenii competenți, sunt cei care își fac treaba bine, realizându-și obiectivele și îndeplinind standardele cerute de performanță. Poate e preferabil să se evite jargonul și să se utilizeze cuvântul "capabilitate", ca termen care acoperă atât competențele personale, cât și competențele de resort.

Elementele constitutive ale competenței

Există optici diferite asupra elementelor constitutive ale competenței. Unii susțin că acest concept al competenței simbolizează comportamentul indivizilor în îndeplinirea funcțiilor lor, precum și cunoștințele și aptitudinile care influențează sau determină acest comportament. Spencer et al. (1990) consideră că elementele din care se constituie competențele sunt:

- *motivele* – tiparul fundamental al nevoilor care motivează, dirijează și selectează comportamentul unui individ;
- *trăsăturile* – înclinațiile generale ale individului spre a se comporta sau a reacționa într-un anumit mod; de exemplu, siguranță de sine, stăpânire de sine, rezistență la stres, "tărie de caracter";
- *concepția despre sine* – atitudinile sau valorile individului;
- *cunoștințe de fond* despre realități concrete sau proceduri, fie ele tehnice (cum se depunează un calculator defect) sau interpersonale (cum se oferă feedback);
- *aptitudini cognitive și comportamentale* – fie ele invizibile (de exemplu, judecată deductivă sau inductivă) sau observabile (de exemplu, ascultare activă).

Alții, cum ar fi Fletcher (1991), subliniază că "aplicarea cunoștințelor, și nu cunoașterea, în sine, este importantă pentru o prestație competentă."

Una din problemele care i-au pus la grea încercare pe cei responsabili cu elaborarea sistemului național de certificare a studiilor vocaționale, care are ca fundament "standarde bazate pe competență", a fost rolul cunoașterii și al înțelegerii în cadrul conceptual al acestor standarde. Au fost exprimate anumite temeri, în privința faptului că unii dintre cei care au fost capabili să demonstreze o prestație eficientă "sunt capabili să facă ceea ce

fac, dar nu și să înțeleagă". În cele din urmă, s-a conturat concepția conform căreia "cunoașterea și înțelegerea fundamental necesare" ar putea fi *deduse* din performanța muncii. Competența de resort presupune capacitatea unui individ de a transfera ceea ce știe și înțelege asupra altor contexte, adică în ceea ce privește diverse alte aspecte ale muncii pe care o prestează.

O serie de autori au venit cu contraargumentul că noțiunea de competență se referă exclusiv la comportament. Atributele personale de tipul cunoștințelor, aptitudinilor și "autorității experte" ar trebui considerate separat, ca element de intrare pe care îl introduc deținătorii unui post în munca lor și pe care comportamentul lor îl transformă în ieșiri (rezultate imediate) și consecințe (contribuții pe termen lung).

Tipuri de competențe

Competențele pot fi generice sau specifice, la limită sau de performanță, sau de diferențiere, conform descrierii de mai jos.

Competențe generice și competențe specifice

Competențele pot fi universale generice, valabile pentru toți oamenii dintr-o ocupație, cum ar fi managementul, indiferent de organizația căreia îi aparțin sau de rolul particular îndeplinit. Lista competențelor întocmită de Inițiativa pentru Norme de Management (MCI) intră în această categorie. Ele pot fi și generice la nivel organizațional, valabile pentru tot personalul dintr-o organizație, sau pot fi aplicate asupra unei familii de posturi – un grup de posturi înrudite, în care natura muncii este similară, dar executată la niveluri diferite, sau pot acoperi mai multe categorii ocupaționale, cum ar fi manageri, cercetători științifici, personal de specialitate profesională, personal de vânzare sau personal de birou/administrativ.

Se pot defini și competențe relative la roluri individuale (competențe specifice rolului).

Competențe la limită și competențe de performanță

Boyatzis (1982) a făcut o distincție între competențele la limită și cele aferente performanței superioare. Competențele la limită sunt cele minim necesare pentru executarea sarcinii de muncă, care nu fac deosebire între performerii de nivel înalt și cei de nivel scăzut. Competențele de performanță fac această deosebire.

Dar așa cum observă Woodruffe (1991), o problemă pe care o ridică distincția dintre competențele la limită și cele de performanță este că mare parte din competențele necesare pentru executarea unei sarcini de muncă sunt atât minimale, cât și conducătoare la performanță. Chiar și numai pentru a începe o muncă, oamenii au nevoie de un anumit nivel de competență, iar eventualele plusuri de capabilitate sunt întotdeauna binevenite.

Competențele de diferențiere

Competențele de diferențiere definesc caracteristicile comportamentale pe care le manifestă performerii de înalt nivel, spre deosebire de cele care îi caracterizează pe oamenii

mai puțin eficace – dimensiunile de performanță ale muncii lor. Definițiile nivelului de competență așteptat în anumite domenii din partea performerilor de înalt nivel pot fi utilizate ca modele de comportament puse în discuție în două dintre etapele procesului de management al performanței: acordul de performanță și analiza performanței.

Un mod de stabilire a diferenței dintre performerii de înalt nivel și cei mai puțin eficace este prin derivarea, pentru fiecare tip de competență, a unor indicatori pozitivi și negativi, conform exemplului de mai jos referitor la capacitatea de conducere.

Definiție

Îndrumarea, încurajarea și motivarea indivizilor și a echipelor să obțină un rezultat dorit.

Indicatori pozitivi

- Determină echipa să atingă un nivel înalt de performanță.
- Definește clar obiective, planuri și așteptări.
- Urmărește permanent performanța și oferă un feedback judicios.
- Întreține relații eficace cu indivizii și cu echipa ca întreg.
- Creează un sentiment al scopului comun în cadrul echipei.
- Întărește moralul echipei și îi motivează efectiv pe membrii individuali ai echipei, recunoscându-le contribuția de valoare, dar în același timp luând măsurile necesare pentru a-i stimula pe performerii mai puțin eficace.

Indicatori negativi

- Nu determină echipa să atingă niveluri înalte de performanță.
- Nu reușește să clarifice obiectivele sau standardele de performanță.
- Nu acordă suficientă atenție necesităților indivizilor și ale echipei.
- Nici nu urmărește performanța, nici nu oferă un feedback eficace în privința acesteia.
- Inconsecvent în recompensarea bunei performanțe sau în luarea măsurilor pentru remedierea slabei performanțe.

Competențele pot fi stabilite și sub forma unei scale, pe baza căreia să se poată face o evaluare ca în exemplul următor.

Voință personală

Voința încrezătoare și asertivă de a reuși, cu hotărâre și reziliență, se caracterizează prin:

1. Atitudinea decisă chiar și în situații tensionate, asertivitate și realism în susținerea argumentelor proprii, siguranță pe sine, capacitatea de a înlătura obstacolele fără să se împiedice în ele.
2. Asumarea și susținerea unor opinii clare și precise, hotărârea de a se face auzit, capacitatea de a riposta în forță dacă este atacat.

3. Capacitatea de a se abține de la judecăți atunci când are dubii, dar fermitate pe poziții în privința chestiunilor importante; capacitatea de a căuta un compromis constructiv; grad moderat de reziliență.
4. Evitarea deciziilor precipitate, adoptarea unui rol imparțial de coordonare, în loc de a-și impune propriile idei.
5. Capacitatea de a nu se cala pe opiniile proprii, acceptarea părerilor grupului, capacitatea de a permite observațiilor critice sau impedimentelor să-l modifice intențiile.

Descrierea competențelor

Descrierile competențelor ar putea fi numite cadre normative de competență, scheme de competență, profiluri de competență sau grupe și liste de competențe:

- *Cadrele normative* de competență definesc cerințele de competență referitoare la toate posturile esențiale dintr-o organizație sau toate posturile dintr-o familie de posturi. Cadrele normative constau de obicei din "competențe generice".
- *Schemele de competență* descriu diversele aspecte sau categorii de comportament competent dintr-o ocupație, în funcție de anumite dimensiuni definitorii ale competenței cum ar fi capabilitatea strategică, managementul resurselor și calitatea. Un exemplu de schemă a competențelor pentru specialiștii de RU a fost dat în capitolul 5.
- *Profilurile de competență* stabilesc competențele necesare pentru o performanță eficace în cadrul unui rol definit. Acestea ar putea fi stabilite sub forma "competențelor de diferențiere", ca în exemplul prezentat ceva mai devreme în capitolul de față.

Competențe uzuale

În 1996, revista *Competency* a raportat că, în urma anchetei derulate în 126 de organizații, cele mai des întâlnite 10 comportamente cerute de organizație erau:

- comunicarea;
- orientarea spre realizare/rezultate;
- concentrarea pe client;
- efortul în echipă;
- planificarea și organizarea;
- discernământul comercial/economic informat;
- flexibilitatea/adaptabilitatea;
- dezvoltarea celorlalți;
- rezolvarea problemelor.

Alte categorii uzuale sunt: aptitudinile analitice, capacitatea de a obține rezultate, voința de acțiune, cunoștințele experte, aptitudinile de planificare și organizare și capabilitățile strategice.

Cadru normativ de competență – exemplu

Iată un exemplu de cadru normativ de competență:

- *Orientarea spre realizare sau rezultate.* Dorința de a face lucrurile bine și capacitatea de a fixa și îndeplini obiective dificile, de a crea criterii proprii de excelență și de a căuta permanent căi de îmbunătățire a performanței.
- *Discernământul economic informat.* Capacitatea de a identifica permanent și a explora ocazii favorabile de afaceri, de a înțelege posibilitățile și prioritățile economice ale organizației și de a căuta constant metode de sporire a eficienței profesionale în toate activitățile organizației.
- *Comunicarea.* Capacitatea de a comunica în mod clar și convingător, verbal sau în scris.
- *Concentrarea pe client.* Grijă manifestată permanent în protejarea intereselor clienților interni și externi, pentru a avea siguranța că necesitățile, dorințele și așteptările lor sunt îndeplinite sau depășite.
- *Dezvoltarea celorlalți.* Dorința și capacitatea de a stimula dezvoltarea membrilor echipei, oferindu-le feedback, sprijin, încurajare și îndrumare metodică.
- *Flexibilitatea.* Capacitatea de adaptare și de muncă eficientă în situații diferite, de a executa o mare varietate de sarcini.
- *Capacitate de conducere.* Capacitatea de a-i inspira pe ceilalți să dea tot ce au mai bun pentru obținerea rezultatului dorit, de a întreține relații eficiente atât cu membrii individuali ai echipei, cât și cu echipa ca întreg.
- *Planificarea.* Capacitatea de a decide asupra căilor de acțiune, asigurând resursele necesare pentru implementarea acestora și planificând graficul lucrărilor necesare pentru obținerea unui rezultat final definit.
- *Rezolvarea problemelor.* Capacitatea de a analiza situații, de a diagnostica probleme, de a identifica aspectele problematice esențiale, de a stabili și evalua căi de acțiune alternative și de a veni cu o soluție logică, practică și acceptabilă.
- *Efortul în echipă.* Capacitatea de a coopera flexibil cu ceilalți membri ai echipei, demonstrând o înțelegere deplină a rolului care se cuvine îndeplinit ca membru într-o echipă.
- *Folosirea în comun a cunoștințelor.* Disponibilitatea de a împărtăși celorlalți cunoștințele proprii, în întregime și fără rețineri, în interesul organizației.

Utilizarea conceptului

Pentru a nu ne împiedica în tot acest jargon de specialitate, este bine să tratăm conceptul de competență cât mai simplu posibil, în primul rând ca termen util, de care ne putem folosi în descrierea genului de comportament (dimensiunile comportamentale) pe care îl caută organizațiile ca să poată atinge niveluri înalte de performanță. Conceptul asigură un limbaj comun, care ne ajută să ne concentrăm pe chestiunile esențiale de comportament care influențează rezultatele. În al doilea rând, noțiunea de competență poate fi utilizată pentru a descrie ce anume se cere de la oameni să știe și să fie capabili să facă, pentru a-și putea îndeplini rolurile cu eficacitate.

Conceptul de competență se află în centrul de atenție esențială al managementului resurselor umane, fiind direct legat de scopul fundamental al MRU strategic: acela de a obține și dezvolta personal înalt competent, dispus și doritor să-și atingă obiectivele, deci apt prin aceasta să-și maximizeze contribuția la atingerea scopurilor întreprinderii.

Managementul integrat al RU

Limbajul competenței și existența unui cadru normativ de competență pot oferi un fundament de neprețuit pentru integrarea activităților esențiale de RU și realizarea unei abordări coerente în managementul forței umane. Elementele integrate de management al RU care au la bază conceptul normativ al competenței sunt ilustrate în figura 21.1.

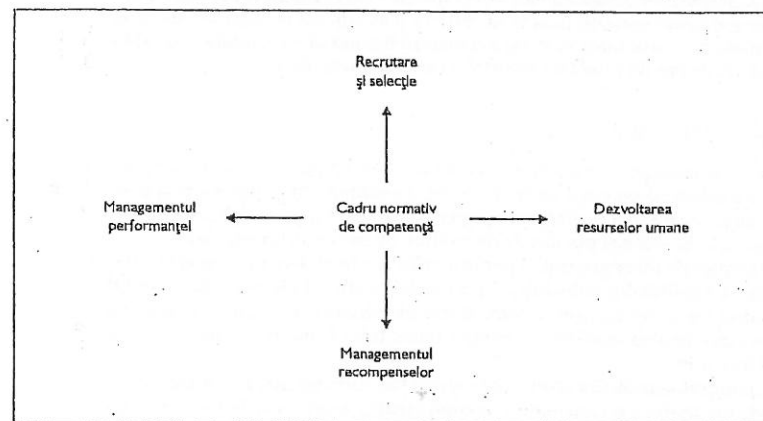


Figura 21.1 Managementul RU integrat pe baza competenței

Aplicațiile din fiecare domeniu de mai sus – corelate prin limbajul comun al competenței – sunt prezentate pe scurt în următoarele patru secțiuni ale capitoului.

Recrutarea și selecția

O abordare orientată spre competență a recrutării și selecției se va concentra mai curând pe performanță decât pe conținutul postului. Aceasta presupune definirea criteriilor de performanță din punctul de vedere al profilului de competență necesar pentru ocuparea postului respectiv.

Procesele de planificare a resurselor umane pot fi legate de previzionarea cerințelor viitoare în materie de competență și corelate cu o analiză a decalajelor ce se cer eliminate, între cererea probabilă pentru anumite tipuri de competențe și oferta previzionată de personal dotat cu competențele respective.

Procesele de recrutare orientate spre competență au la bază identificarea competențelor și întocmirea unor specificații de personal după cerințele de competență. Acestea promovează o înțelegere clară a ceea ce trebuie să caute intervievatorul, după o serie de categorii precis definite în materie de nivel necesar al competenței. Astfel, se creează un cadru orientativ pentru derularea interviurilor structurate.

Centrele de evaluare

Metoda centrelor de evaluare recurge la o serie de tehnici de evaluare pentru a determina dacă persoanele candidate corespund sau nu pentru un anumit post sau pentru promovare. Polul de concentrare al unui centru de evaluare este întotdeauna comportamentul persoanei, definit în termenii dimensiunilor de competență care evidențiază înalta performanță. Se folosesc diverse exerciții menite să reflecte și să stimuleze aspectele de comportament esențiale în cadrul unui post, iar evaluatorii îi notează pe candidați cu calificative, utilizând un sistem de punctare valorică a fiecărei dimensiuni.

Managementul performanței

Managementul performanței este un proces destinat să evalueze și să îmbunătățească performanța, având la bază convenirea obiectivelor, a cerințelor de competență și a nevoilor de dezvoltare, evaluarea realizărilor și a performanței în raport cu aceste nevoi și convenirea unor noi obiective și planuri de dezvoltare pe baza acestor evaluări.

Un proces complet de management al performanței are în vedere nu numai efectele produse sub forma rezultatelor palpabile, ci și aspectele comportamentale ale modului de îndeplinire a rolului adoptat, care determină efectele produse. Evaluarea acestora va arăta ce se poate face pentru modificarea comportamentului respectiv, în ideea de a se îmbunătăți performanța.

Evaluarea comportamentului se efectuează cel mai bine prin referire la dimensiuni de competență judicios studiate și convenite – fie competențe generice valabile pentru o întreagă ocupație, fie competențe aferente unui post individual.

Dezvoltarea resurselor umane

Cunoașterea și înțelegerea competențelor necesare pentru anumite roluri este fundamentul optim pentru crearea situațiilor și planurilor de învățare: învățare autonomă, îndrumare metodică și consiliere, planuri de dezvoltare personală sau acțiuni și programe de instruire profesională cu caracter mai pronunțat formal.

Sistemul național britanic de standarde pentru certificarea studiilor vocaționale (sistemul NVQ/SVQ) este un mijloc prin care se poate determina dacă oamenii îndeplinesc sau nu anumite standarde definite de competență. Aceste standarde nu sunt module de instruire profesională, dar pot fi utilizate ca bază de plecare pentru definirea nevoilor de învățare.

Un cadru normativ de competență, schemele de competență și profilurile de competență indică nevoile de învățare – dimensiunile specifice de competență ce trebuie abordate prin asigurarea posibilităților de învățare și stimularea autoperfecționării.

Centrele de dezvoltare care utilizează metodologia orientată spre competență a centrelor de evaluare pot ajuta la identificarea nevoilor de dezvoltare.

Managementul recompenselor

Una dintre cele mai recente evoluții în practica de management al recompenselor este utilizarea remunerării în funcție de competență – corelarea gradațiilor calitative și cantitative de remunerare cu atingerea unor niveluri de competență precis definite sau utilizarea dimensiunilor de competență drept elemente ale unui sistem analitic de evaluare a posturilor (vezi partea a zecea).

Inteligența emoțională

Goleman (1995) a definit inteligența emoțională ca fiind: "Capacitatea de a ne recunoaște propriile sentimente și sentimentele celorlalți, de a ne motiva pe noi înșine, de a ne gestiona bine reacțiile emoționale atât în forul interior, cât și în relațiile cu lumea din jur". Conceptul, așa cum a fost explicat de Goleman, are la bază convingerea că dovezile de judecată rațională nu pot să garanteze singure reușita. Nu e suficient să ai un coeficient de inteligență ridicat; este nevoie și de inteligență emoțională. Deși conceptul inteligenței emoționale este asociat cu dezvoltarea managerială, mai ales îmbunătățirea aptitudinilor de conducere, așa cum se va vedea în capitolul 38, el se referă la ceea ce constituie practic o serie întreagă de competențe, deci și el poate fi inclus sub umbrela conceptuală al managementului RU orientat spre competență.

Dulewicz și Higgs (1999) au venit cu o analiză detaliată a modului în care elementele de inteligență emoțională ale cunoașterii de sine, managementului emoțional, empatiei, relațiilor, comunicării și stilului personal, corespund unor competențe cum ar fi acuitatea, flexibilitatea, adaptabilitatea, reziliența, capacitatea de impact, ascultarea activă, capacitatea de conducere, puterea de convingere, capacitatea de a-i motiva pe ceilalți, energia, hotărârea și orientarea spre realizare. Cei doi conchid că există asociații distincte între modelele de competență și elementele de inteligență emoțională.

Managementul cunoștințelor

Managementul cunoștințelor are în vedere păstrarea, împărtășirea și folosirea în comun, în bune condiții, a datelor, informațiilor și învățămintelor teoretice și practice acumulate într-o organizație despre procesele, metodele și operațiunile ei. Această metodologie de lucru tratează cunoștințele ca pe o resursă esențială și, practic, nu reprezintă deloc o noutate. Așa cum observă Hansen et al. (1999): "De sute de ani încoace, micii proprietari de firme le transmit copiilor lor înțelepciunea comercială acumulată, meșterii pricepuți se străduiesc să-i învețe meserie pe ucenici, iar lucrătorii schimbă între ei, la locul de muncă, idei și cunoștințe despre ceea ce fac." Dar tot ei arată că: "Pe măsură ce baza fundamentală a economiilor industriale s-a deplasat dinspre resursele naturale spre activele intelectuale, managerii s-au văzut obligați să examineze cunoștințele pe care se sprijină activitatea întreprinderii lor și modul în care sunt exploatate aceste cunoștințe."

Managementul cunoștințelor se preocupă tot atât de mult, dacă nu chiar mai mult, de oameni și de modul în care aceștia dobândesc, propagă și fac schimb de cunoștințe, cât se preocupă de tehnologia informației. Iată de ce a devenit un domeniu important pentru practicienii de RU, care se află într-o poziție favorabilă pentru a exercita influență în cadrul acestui aspect al managementului personalului. Scarborough et al. (1999) consideră că practicienii de RU trebuie să aibă "capacitatea de a analiza diversele tipuri de cunoștințe puse în uz de organizație ... [și] să coreleze aceste cunoștințe cu chestiunile de proiectare organizatorică, tipare carierale și siguranță a locului de muncă."

Conceptul de management al cunoștințelor este îndeaproape asociat cu teoria capitalului intelectual, așa cum a fost descrisă aceasta în capitolul 3, în sensul că se referă la noțiunile de capital uman, social și organizațional sau structural. De asemenea, are legătură cu conceptele de învățare organizațională și organizație care învață, așa cum se va vedea în capitolul 34. Managementul cunoștințelor se studiază sub următoarele aspecte:

- definirea procesului de management al cunoștințelor;
- conceptul cunoașterii și cunoștințelor;
- tipuri de cunoștințe;
- scopul și importanța managementului cunoștințelor;
- abordări în managementul cunoștințelor;
- probleme de management al cunoștințelor;
- contribuția RU la managementul cunoștințelor.

Definirea managementului cunoștințelor

Managementul cunoștințelor este "orice proces sau practică de creare, dobândire, exprimare, difuzare și utilizare a cunoașterii, indiferent unde se află aceasta, pentru a îmbunătăți învățarea și performanța din organizații" (Scarborough et al., 1999). Ei mai sugerează că este vorba de o abordare care se concentrează pe dezvoltarea cunoștințelor și aptitudinilor specifice firmei în cauză, care sunt rezultatul proceselor de învățare organizațională. Managementul cunoștințelor are ca obiect atât acumularea cunoașterii ca resursă utilizabilă ("resursele de cunoștințe"), cât și circulația acestei cunoașteri în procesul de utilizare ("fluxurile de cunoștințe"). Resursele de cunoștințe includ cunoștințele de specialitate ale experților și cunoștințele codificate în cadrul sistemelor informatice. Fluxurile de cunoștințe reprezintă modurile în care se transferă cunoașterea între oameni sau într-o bază de date pentru stocarea cunoștințelor ("bază de date noțională"). Managementul cunoștințelor a fost definit și de Tan (2000), ca fiind: "Procesul de gestionare și exploatare sistematică și activă a rezervelor de cunoaștere dintr-o organizație".

Managementul cunoștințelor presupune transformarea resurselor de cunoaștere prin identificarea informațiilor relevante și difuzarea lor în așa fel încât să poată avea loc învățarea. Strategiile de management al cunoștințelor promovează folosirea în comun a cunoașterii prin crearea unor legături de comunicare între oameni și între oameni și informații, astfel încât aceștia să poată învăța din experiențe documentate.

Cunoștințele pot fi stocate în bănci de date și găsite în prezentări, rapoarte, biblioteci, documente de politică și manuale. Pot fi circulate prin organizație cu ajutorul sistemelor informaționale și al metodelor tradiționale, cum ar fi ședințele și întâlnirile, seminarele, cursurile, prelegerile experților, materialele scrise, materialele video și audio. Intraneturile asigură și ele un mijloc suplimentar și foarte eficace de comunicare a cunoștințelor.

Conceptul cunoașterii și cunoștințelor

Blackler (1995) observă că "Noțiunea de cunoaștere este multidimensională și complexă, fiind în același timp localizată și abstractă, implicită și explicită, distribuită și individuală, fizică și mentală, evolutivă și statică, verbală și codificată." Autorul categorisește formele de cunoaștere în felul următor:

- *incorporată* în tehnologiile, regulile și procedurile organizaționale;
- *întipărită cultural* ca ansamblu colectiv de percepții raționale, istorii, valori și convingeri;
- *întruchipată* în competențele și aptitudinile practice de muncă ale membrilor cu rol important în organizație (respectiv cunoștințe practice sau "know-how");
- *îmbrățișată* ca înțelegere conceptuală și aptitudini cognitive ale membrilor cu rol important în organizație (respectiv cunoștințe conceptuale sau "know-how").

După Nonaka (1991), cunoașterea este deținută fie de indivizi, fie colectiv. În termenii lui Blackler, cunoașterea întruchipată și cea îmbrățișată sunt individuale, iar cea incorporată și cea culturală sunt colective.

Conform unei alte argumentații conceptuale (Scarborough și Carter, 2000), cunoașterea se formează în urma experienței colective de muncă și este împărtășită de membrii unui grup sau de o comunitate anume.

Este bine să facem deosebire între date, informații și cunoștințe:

- *datele* constau în fapte concrete, elementare – componentele din care se construiesc informațiile și cunoștințele;
- *informațiile* sunt date care au fost prelucrate într-un mod relevant pentru oameni și stau la dispoziția tuturor celor îndreptățiți să aibă acces la ele; așa cum spunea Drucker (1988), "informațiile sunt date înzestrate cu semnificație și rost";
- *cunoștințele* sunt informații utilizate în mod productiv; cunoștințele sunt personale și adesea intangibile și se pot dovedi indicibile – fixarea, codificarea și distribuirea lor poate fi o problemă spinosă.

Tipuri de cunoștințe

Așa cum au arătat Nonaka (1991) și Nonaka și Takeuchi (1995), cunoașterea este fie explicită, fie tacită. Cunoașterea explicită poate fi codificată – este înregistrată, disponibilă și păstrată în baze de date, intraneturi corporative sau portofolii de proprietate intelectuală. Cunoașterea tacită există în mințile oamenilor, fiind dificil de exprimat în scris, și se dobândește prin experiență personală. Așa cum sugerau Hansen et al. (1999), cunoașterea tacită include cunoștințele științifice sau tehnologice ale experților, cunoștințele operaționale, buna cunoaștere a activității dintr-o ramură economică și discernământul în afaceri. Principala dificultate întâmpinată în managementul cunoștințelor este transformarea cunoașterii tacite în cunoștințe explicite.

Scopul și importanța managementului cunoștințelor

Așa cum explica Blake (1998), scopul urmărit în managementul cunoștințelor este de a capta cunoașterea expertă colectivă a unei companii și de a o distribui "peste tot unde poate duce la obținerea celui mai mare câștig". Această idee este conformă perspectivei orientate spre resurse asupra firmei, care, așa cum arăta Grant (1991), consideră că sursa de avantaj competitiv rezidă în interiorul firmei (adică e dată de oamenii ei și de cunoștințele lor), nu în modul în care se poziționează pe piață. Trussler (1998) observă că "în următorii câțiva ani, în multe întreprinderi capacitatea de a aduna, organiza și utiliza în mod eficace cunoașterea va deveni o importantă sursă de avantaj concurențial". O companie de succes este o companie care creează cunoștințe.

Managementul cunoștințelor se ocupă de transmiterea cunoașterii de la cei care o au la cei care au nevoie de ea, scopul fiind acela de a îmbunătăți eficacitatea organizațională. În era informației, cunoașterea, mai mult decât activele materiale sau resursele financiare, constituie cheia competitivității. În esență, așa cum arătau Mecklenburg et al. (1999), "Managementul cunoștințelor permite companiilor să capteze, să aplice și să genereze valoare din creativitatea și competența de experți a angajaților lor".

Abordări în managementul cunoștințelor

Abordarea codificării și cea a personalizării

Hansen et al. au identificat două abordări ale managementului cunoștințelor:

1. *Strategia codificării* – cunoștințele sunt atent codificate și stocate în baze de date, unde pot fi consultate și utilizate cu ușurință de oricine din organizație. Cunoștințele sunt explicite și codificarea lor se face printr-o abordare de tip "transfer documentar", adică prin preluarea informațiilor din mintea umană și înregistrarea lor pe un suport material. Această strategie se axează, așadar, pe ideea documentației. Cunoștințele sunt preluate de la persoana care le-a creat, sunt făcute să fie independente de persoana respectivă și reutilizate în diverse scopuri. De regulă, sunt stocate într-un tip sau altul de arhivă electronică, pentru a putea fi utilizate și de alții. Astfel, numeroase persoane vor avea posibilitatea să caute și să consulte cunoștințe codificate, fără a fi nevoie să contacteze persoana care le-a creat inițial. Această strategie se servește aproape exclusiv de tehnologia informatică pentru gestionarea bazelor de date și, de asemenea, apelează la sistemul intraneturilor.
2. *Strategia personalizării* – cunoștințele sunt indisolubil legate de persoana care le-a creat și se transmit aproape numai prin contact personal direct. Este o abordare de tip "transfer personal", care presupune împărtășirea unor cunoștințe *tacite*. Schimbul de cunoștințe se face prin crearea unor rețele de relații personale și stimularea comunicării față în față între indivizi și echipe, cu ajutorul reuniunilor de discuții informale, al seminarelor, al sesiunilor de brainstorming și al discuțiilor individuale.

Hansen et al. afirmă că alegerea strategiei trebuie să se facă în funcție de organizație: de ceea ce face și cum face aceasta și de cultura pe care o are. Așadar, firmele de consultanță cum ar fi Ernst & Young, care își utilizează cunoștințele acumulate pentru a soluționa probleme recurente, se pot baza în principal pe codificare, pentru a putea regăsi cu ușurință soluțiile deja înregistrate în corespondență cu probleme similare. Firmele de consultanță strategică, însă, gen McKinsey sau Bains, apelează în principal la o strategie de personalizare pentru soluționarea problemelor strategice de ordin superior ce le sunt supuse atenției și care impun elaborarea unor recomandări creatoare și analitic riguroase. Firmele de acest tip trebuie să-și canalizeze competența expertă individuală și să știe cum să găsească și să dezvolte indivizi capabili să utilizeze în mod eficace abordarea personalizată a transiterii și folosirii în comun a cunoștințelor. Într-o asemenea firmă, se pot stabili directori sau experți la care au posibilitatea să apeleze consultanții, prin telefon, e-mail sau contact personal.

Cercetarea întreprinsă de Hansen et al. a dus la concluzia că firmele care se arată eficiente în utilizarea cunoștințelor aplică în mod predominant numai una dintre cele două strategii, folosindu-se de cealaltă pentru susținerea primeia. Cele care încearcă să exceleze cu ambele strategii riscă să nu aibă succes cu nici una din ele.

Compania creatoare de cunoștințe

În opinia lui Nonaka și Takeuchi (1995), citată de Scarborough et al. (1999), o activitate concurențială de bază a organizațiilor este crearea cunoștințelor – "un proces organic,

fluctuant și structurat social, în care se amestecă diverse categorii de cunoștințe pentru a produce rezultate inovatoare prevăzute sau previzibile". Fundamental în crearea cunoștințelor este amestecul celor două tipuri de cunoaștere: tacită și explicită, prin intermediul proceselor de socializare (schimb de cunoștințe tacite), externalizare (explicitarea cunoștințelor tacite), internalizare (transferul în tacit al cunoștințelor explicite) și combinare (schimb de cunoștințe explicite).

Abordarea orientată spre resurse

Scarborough și Carter (2000) descriu managementul cunoștințelor ca fiind "efortul managerial de a crea, comunica și exploata în mod activ cunoașterea, ca resursă pentru organizație". Cei doi sunt de părere că acest efort are componente tehnice, sociale și economice:

- În termeni tehnici, managementul cunoștințelor presupune centralizarea cunoștințelor care se află în acel moment răspândite peste tot în organizație și codificarea formelor tacite de cunoaștere.
- În termeni politici și sociali, managementul cunoștințelor presupune colectivizarea cunoștințelor, astfel încât acestea să nu mai fie în proprietatea exclusivă a unor indivizi sau grupuri.
- În termeni economici, managementul cunoștințelor face parte din răspunsul organizațiilor la necesitatea de a-și intensifica eforturile de creare și exploatare a cunoștințelor.

Probleme de management al cunoștințelor

Diversele abordări menționate mai sus nu oferă soluții simple și ușor de aplicat. Problemele ce se cer abordate în conceperea proceselor de management al cunoștințelor sunt discutate mai jos.

Ritmul schimbării

Una din principalele probleme în managementul cunoștințelor este cum să se țină pasul cu ritmul schimbării și cum să se identifice ce fel de cunoștințe se cer captate și difuzate.

Corelarea strategiei de management al cunoștințelor cu strategia economică a firmei

Așa cum arată Hansen et al. (1999), ingredientul de importanță critică în asigurarea competitivității îl reprezintă nu cunoștințele în sine, ci modul în care sunt aplicate pentru realizarea obiectivelor strategice. Autorii menționați subliniază că "strategia concurențială trebuie să dirijeze strategia de management al cunoștințelor", iar conducerea managerială trebuie să răspundă la întrebarea: "În ce fel adaugă valoare pentru clienții noștri cunoștințele de care dispune compania noastră?" Mecklenberg et al. (1999) sunt de părere că organizațiile ar trebui "să înceapă de la valoarea economică a cunoștințelor adunate. Dacă nu generează valoare, să renunțe la ele."

Tehnologia și oamenii

Tehnologia poate fi o chestiune esențială pentru companiile care adoptă o strategie a codificării, dar pentru cele care adoptă o strategie de personalizare, tehnologia informațională se cuvine utilizată într-un rol de susținere. Așa cum remarcă Hansen et al. (1999):

În cadrul modelului codificării, managerii trebuie să implementeze un sistem foarte asemănător bibliotecii tradiționale – sistemul trebuie să conțină un fond cât mai mare de documente și să aibă motoare de căutare care să le permită oamenilor să găsească și să folosească documentele de care au nevoie. În cadrul modelului personalizării, este mai important să existe un sistem care să permită oamenilor să găsească alți oameni.

Scarborough et al. sugerează că "tehnologia ar trebui văzută mai mult ca mijloc de comunicare, și mai puțin ca mijloc de stocare a cunoștințelor". Managementul cunoștințelor se ocupă în mai mare măsură de oameni decât de tehnologie. Așa cum a reieșit din cercetarea întreprinsă de Davenport (1996), managerii își obțin două treimi din informații prin conversații purtate față în față sau la telefon.

Există o limită asupra volumului de cunoștințe tacite care se pot codifica. În organizațiile care se bazează mai mult pe cunoaștere tacită decât explicită, abordarea care funcționează cel mai bine este cea a transferului personal, iar tehnologia informațională poate doar să susțină acest proces, nicidecum să-l înlocuiască.

Importanța proceselor și a capitalului social și culturii

O preocupare accentuată față de tehnologie ar putea însemna că se acordă prea puțină atenție proceselor (sociale, tehnologice și organizaționale) prin care cunoștințele se combină și interacționează în diverse moduri (Blackler, 1995, citat de Scarborough et al., 1999). Procesul decisiv îl reprezintă interacțiunile dintre oameni, care alcătuiesc capitalul social al unei organizații, adică "rețeaua de relații [care] constituie o resursă prețioasă pentru desfășurarea activităților sociale" (Nahapiet și Ghoshal, 1998). Rețelele sociale pot fi deosebit de importante în asigurarea transmiterii și folosirii în comun a cunoștințelor. Încă un lucru absolut necesar este un alt aspect al capitalului social: încrederea. Oamenii nu sunt dispuși să-și împărtășească cunoștințele celor în care nu au încredere.

Cultura companiei poate să inhibe transmiterea cunoștințelor. Norma uzuală ar putea fi aceea ca oamenii să se abțină pe cât posibil de la împărtășii și altora din cunoștințele lor, fiindcă "mulți știu, puțini cunosc", deci "cunoașterea înseamnă putere". O cultură deschisă îi încurajează pe oameni să-și folosească în comun ideile și cunoștințele.

Lucrătorii care muncesc prin aplicarea cunoștințelor

Conform definiției lui Drucker (1993), lucrătorii care muncesc prin aplicarea cunoștințelor ("profesioniștii intelectului") sunt persoane care au niveluri înalte de instrucție și aptitudini specializate plus capacitatea de a aplica aceste aptitudini în identificarea și rezolvarea problemelor. Așa cum subliniază Argyris (1991): "Mecanismul de lucru esențial a managementului ... constă tot mai mult în dirijarea și integrarea muncii autonome, dar inter-corelate, a unor oameni înalt calificați." Managementul cunoștințelor are în vedere managementul și motivarea "profesioniștilor intelectului", care creează cunoștințe și trebuie să fie protagoniștii principali în transmiterea lor.

Contribuția RU la managementul cunoștințelor

RU poate să vină cu o contribuție importantă la managementul cunoștințelor pur și simplu fiindcă acestea circulă între oameni – nu sunt doar o chestiune de capturare a cunoașterii explicite prin intermediul tehnologiei informaționale. Rolul RU este acela de a garanta că organizația posedă capitalul intelectual de care are nevoie. Abordarea orientată spre resurse a firmei accentuează ideea că, în cuvintele lui Capelli și Crocker-Hefter (1996), "practicile distinctive de resurse umane ajută la crearea unor competențe singulare care diferențiază produsele și serviciile, ceea ce conduce, mai departe, la creșterea competitivității."

Zece moduri în care RU poate să contribuie

Principalele moduri în care funcțiunea de RU poate să contribuie la managementul cunoștințelor sunt rezumate mai jos și descrise ceva mai amănunțit în restul secțiunii de față.

1. Ajută la dezvoltarea unei culturi deschise, în care normele și valorile să accentueze importanța împărtășirii cunoștințelor.
2. Promovează un climat al angajamentului asumat și al încrederii.
3. Emite recomandări asupra proiectării și dezvoltării structurilor organizatorice, astfel încât să se faciliteze transmiterea liberă a cunoștințelor prin rețele de relații și comunități de practică (grupuri de oameni care împărtășesc preocupări comune în privința unor aspecte ale muncii lor) și prin munca în echipă.
4. Emite recomandări asupra politicilor de procurare a resurselor și asigură servicii de procurare a resurselor umane care să garanteze atragerea și păstrarea unor angajați valoroși, capabili să contribuie la crearea, transmiterea și folosirea în comun a cunoștințelor.
5. Emite recomandări asupra metodelor de motivare a oamenilor în direcția transmiterii și folosirii în comun a cunoștințelor și de recompensare a celor care procedează astfel.
6. Ajută la conceperea unor procese de management al performanței care să se concentreze pe crearea, transmiterea și folosirea în comun a cunoștințelor.
7. Elaborează procese de învățare organizațională și individuală care vor determina și susține răspândirea cunoștințelor.
8. Institue și organizează schimburi de opinii, conferințe, seminare și simpozioane care dau posibilitatea transmiterii cunoștințelor în sistem de transfer personal.
9. În colaborare cu funcțiunea de tehnologie informațională, concepe sisteme pentru captarea și codificarea în cât mai mare măsură a cunoștințelor explicite și tacite.
10. În general, promovează cauza managementului cunoștințelor în fața managerilor superiori, încurajându-i să-și exercite capacitatea de conducere și să susțină inițiativele de management al cunoștințelor.

Dezvoltarea culturii

O cultură deschisă este o cultură la care, așa cum sugerează Schein (1985), oamenii participă dintr-un sentiment de angajament asumat și solidaritate. Relațiile dintre ei se caracterizează prin reciprocitate și încredere. Într-o asemenea cultură, organizațiile acordă un

grad înalt de prioritate sprijinului reciproc, colaborării și creativității, precum și relațiilor constructive. Nu există nici o "metodă rapidă" prin care o cultură închisă, unde aceste priorități nu-și au locul, să poată fi transformată într-o cultură deschisă. Culturile de lungă tradiție sunt greu de schimbat. RU poate să încurajeze conducerea managerială în a concepe declarații de misiune și valori care să arate, în mod explicit, că unul din țelurile importante ale organizației este realizarea avantajului competitiv prin dezvoltarea și utilizarea eficace a resurselor unice de cunoaștere și competență și că, în urmărirea acestui țel, cunoștințele reprezintă o valoare fundamentală. Chiar dacă sună oarecum retoric, declarațiile de acest gen pot fi traduse în realitate cu ajutorul diverselor procese descrise mai jos.

Promovarea unui climat al angajamentului asumat și al încrederii

Obținerea angajamentului asumat are în vedere încercarea de a-i convinge pe oameni să se identifice cu obiectivele și valorile organizației, ceea ce înseamnă includerea unor procese pentru dezvoltarea și transmiterea cunoștințelor. Angajamentul poate fi îmbunătățit prin elaborarea unei strategii care să includă implementarea unor programe de comunicare, educație și formare profesională, inițiative de sporire a implicării și "însușirii" și introducerea proceselor de management al performanței și recompenselor.

Crearea unei organizații cu grad înalt de încredere presupune crearea sentimentului de încredere între conducerea managerială și angajați, ca bază pentru stimularea încrederii între angajații individuali sau grupurile de angajați. Oamenii pot avea mai multă încredere în conducerea managerială, dacă aceasta acționează în mod corect, echitabil, consecvent și transparent, și dacă se ține de cuvânt.

Este greu, dar nicidecum imposibil, să se ajungă la încredere între conducerea managerială și angajați. Dar este imposibil ca un angajat individual să fie obligat să aibă încredere în alt angajat, iar transmiterea și folosirea în comun a cunoștințelor nu se pot face decât dacă există încredere între oameni. Crearea unui climat al încrederii în organizație este de mare ajutor, altfel rămâne o chestiune de dezvoltare a capitalului social, în sensul plasării oamenilor în posturi care să-i oblige să lucreze împreună, și de încurajare a interacțiunii și a rețelelor de relații, astfel încât indivizii să sesizeze valoarea folosirii în comun a cunoștințelor, fiindcă îi ajută să atingă obiective comune și acceptate. Acest proces poate fi ajutat cu activități de instituire a muncii în echipă. Încrederea poate fi consolidată și dacă se face o practică uzuală din schimbul de cunoștințe în cadrul forumurilor, conferințelor etc. Astfel, are loc dialogul între cei care vor să intre în legătură, oferindu-li-se posibilitatea de a face acest lucru în cadrul unei culturi a colaborării, creativității și adaptabilității.

Proiectarea și dezvoltarea structurilor organizatorice

RU poate să contribuie la un management eficace al cunoștințelor prin recomandări în privința unor configurații organizatorice orientate spre procese, unde concentrarea se face pe procesele orizontale care intersectează granițele organizaționale. Organizațiile de acest tip se sprijină în mare măsură pe utilizarea rețelelor de relații și a echipelor de proiect sau grupurilor operative interfuncționale sau interdisciplinare, iar transmiterea și folosirea în comun a cunoștințelor constituie o componentă esențială a demersului operațional. Se acordă mare atenție identificării și încurajării "comunităților de practică" – conform definiției date de Wenger și Snyder (2000), acestea sunt "grupuri de oameni pe

care îi leagă, la nivel informal, competența expertă comună și o pasiune pentru inițiativa întreprinzătoare colectivă". Comunitățile de practică sunt considerate importante fiindcă mare parte din cunoașterea tacită a organizației se creează și se transmite în interiorul unor astfel de comunități.

Definițiile de rol care rezultă din activitățile de proiectare a organizației ar trebui să accentueze importanța transmiterii și folosirii în comun a cunoștințelor, atât în sensul de răspundere pentru acestea (un domeniu de rezultat esențial), cât și în sensul de competență (un mod de comportare așteptat). Astfel, acestea pot deveni componente acceptate ale substratului și, prin urmare, ale culturii organizației.

Activitățile de dezvoltare organizațională pot să se concentreze pe stimularea spiritului de echipă în interiorul comunităților, cu accent pe procesele de interacțiune, comunicare și participare. Scopul va fi acela de a se crea o cultură a "împărtășirii cunoștințelor".

Procurarea resurselor umane

RU contribuie la îmbunătățirea proceselor de management al cunoștințelor prin recomandări privind modul cum pot fi atrași și păstrați oameni cu aptitudinile și capacitățile necesare, inclusiv persoanele care sunt în stare să manifeste comportamentele necesare într-o cultură a împărtășirii cunoștințelor. Aceasta presupune conceperea unor cadre normative de competență pentru recrutarea și dezvoltarea angajaților (vezi capitolul 21) care să prevadă împărtășirea cunoștințelor ca un model esențial de comportament. O asemenea competență ar putea fi definită ca "Disponibilitatea de a oferi cunoștințe, în întregime și de bună voie, altor membri ai comunității". În etapa interviului, candidații trebuie întrebați cum se procedează în legătură cu împărtășirea cunoștințelor în organizația unde lucrează în momentul respectiv. Pentru a vedea ce părere au candidații pe această temă, se pot pune și alte întrebări, în lumina exemplului prezentat mai jos:

Organizația noastră se bazează în foarte mare măsură pe obținerea succesului prin dezvoltarea unor produse și metode noi. Avem convingerea că este important să ne asigurăm că toate cunoștințele generate în demersurile de dezvoltare se răspândesc în toată organizația, cât mai amplu posibil, pentru a ajunge la cel care le-ar putea folosi în mod eficient. Cum credeți că ați putea contribui, ca individ, la derularea acestui proces?

Punând o întrebare de acest fel încă din etapa interviului de angajare, se vor defini mai bine așteptările organizației, ca parte din contractul psihologic.

Centrele de evaluare pot și ele să cuprindă exerciții și teste destinate să verifice disponibilitatea și capacitatea indivizilor de a transmite și folosi în comun cunoștințele.

Păstrarea "profesioniștilor intelectului" este o chestiune de asigurare a unui mediu de muncă favorabil și coöperant și de motivare a acestor lucrători atât cu recompense tangibile, cât și cu recompense intangibile, așa cum se va vedea mai jos.

Motivarea

Un studiu efectuat de Tampoe (1993) și citat de Scarborough și Carter (2000) a identificat patru factori decisivi de motivare pentru "profesioniștii intelectului":

1. Dezvoltarea personală – posibilitatea ca persoanele respective să-și pună pe deplin în valoare întregul potențial.

2. Autonomie ocupațională – un mediu de muncă în care “profesioniștii intelectului” pot să îndeplinească sarcina care le-a fost repartizată.
3. Îndeplinirea sarcinii – un sentiment al realizării, rezultat din depunerea unei munci care să fie atât de înaltă calitate, cât și relevantă pentru organizație.
4. Recompense bănești – un venit care să fie o recompensă justă pentru contribuția adusă la succesul organizației și care să simbolizeze această contribuție.

Hansen et al. (1999) afirmă că, în cadrul “modelului codificării”, managerii trebuie să conceapă un sistem care să-i stimuleze pe oameni să exprime în scris ceea ce știu și să transfere aceste documente în arhivele electronice ale organizației. Autorii menționați consideră că, pentru a-i determina pe angajați să facă acest lucru, este nevoie de stimulente reale, nu doar de încurajări și promisiuni. În companiile care aplică modelul personalizării, s-ar putea să fie nevoie de forme diferite de recompensare a transmițerii directe a cunoștințelor către alți oameni. Posibil că recompensele financiare directe pentru contribuția la codificarea și transmiterea cunoștințelor să fie adesea o soluție inadecvată, dar chestiunea ar putea fi discutată în cadrul unui demers de analiză a performanței, ca parte din procesul de management al performanței.

Managementul performanței

În promovarea și dezvoltarea proceselor de management al performanței, funcțiunea de RU poate veni cu o contribuție importantă la managementul cunoștințelor, prin definirea unor cerințe comportamentale care să aibă legătură cu transmiterea cunoștințelor, prin prevederea activităților necesare pentru o analiză pertinentă a acestor comportamente și, acolo unde este cazul, prin asigurarea unor recompense financiare sau nefinanciare în acest scop. Analizele de management al performanței pot identifica deficiențele și necesitățile de dezvoltare din acest punct de vedere și pot iniția planuri de dezvoltare personală destinate să satisfacă necesitățile respective.

Un punct de plecare pentru acest proces ar putea fi propagarea valorilor fundamentale corporative sau a transmițerii cunoștințelor în rândul angajaților individuali, astfel încât aceștia să înțeleagă ce li se cere să facă pentru susținerea acestor valori. Așa cum am văzut ceva mai devreme, transmiterea cunoștințelor poate fi inclusă ca element al unui cadru normativ de competență, cu explicitarea și analizarea comportamentelor dorite. De exemplu, s-ar putea folosi indicatori pozitivi de genul celor enumerați mai jos, ca bază pentru convenirea cerințelor de competență și evaluarea gradului în care au fost îndeplinite aceste cerințe. Indicatorii de mai jos sunt exemple de comportament pozitiv în îndeplinirea așteptărilor de competență pentru transmiterea cunoștințelor:

- angajatul se arată doritor să ofere colegilor cunoștințele pe care le are;
- se străduiește să organizeze reuniuni de grup în care să se facă schimb de informații și cunoștințe relevante;
- construiește rețele de relații personale care să permită transmiterea de cunoștințe;
- ia măsurile adecvate pentru a asigura captarea, codificarea, înregistrarea și distribuirea cunoștințelor, prin intermediul intranetului organizației și/sau al altor mijloace de comunicare.

Hansen et al. menționează că, la Ernst & Young, consultanții sunt evaluați în cadrul analizelor de performanță pe baza a cinci dimensiuni, dintre care una este “contribuția lor la crearea activului de cunoștințe ale firmei și la utilizarea acestui activ”. La Bains, partenerii sunt evaluați anual pe baza unei varietăți de dimensiuni, inclusiv cât de mult sprijin direct au acordat colegilor lor.

În cadrul unui proces de feedback circular (vezi capitolul 32), una dintre dimensiunile pentru evaluarea de către colegi și prin relații directe ar putea fi măsura în care individul își transmite cunoștințele.

Învățarea organizațională și cea individuală

Învățarea organizațională are loc atunci când oamenii colaborează în cadrul procesului de învățare (Hoyle, 1995). Aceasta presupune acumularea, analizarea și utilizarea resurselor de cunoaștere care pot contribui la realizarea obiectivelor economice ale întreprinderii. Abordările de management al cunoștințelor descrise în capitolul de față pot aduce o contribuție majoră la îmbunătățirea învățării dintr-o organizație. Practicile asociate cu crearea unui mediu adecvat pentru transmiterea cunoștințelor vor promova în mod deosebit învățarea organizațională, prin crearea unui “bogat peisaj al posibilităților de învățare și dezvoltare” (Kessels, 1996).

Conceptul de organizație care învață (vezi capitolul 34) este și el relevant. Conform definiției date de Miller și Stewart (1999), una din caracteristicile unei astfel de organizații este că “există procese bine definite pentru definirea, crearea, captarea, transmiterea și punerea în acțiune a cunoștințelor”. Iar Garvin (1993) postulează că organizațiile care învață “transferă rapid și eficient cunoștințele prin toate componentele structurii organizaționale, cu ajutorul programelor formale de instruire profesională corelate cu implementarea”.

Pe de altă parte, însă, învățarea organizațională se bazează pe învățarea individuală, iar semnificația și importanța managementului cunoștințelor, ca și metodele acestuia, pot fi învățate în cadrul unor sesiuni formale de instruire sau al unor programe de monitorizare, concepute și facilitate de funcțiunea de RU.

Seminare de lucru, conferințe etc.

Funcțiunea de RU poate să joace un rol important în managementul cunoștințelor prin instituirea și facilitarea seminarelor de lucru, a conferințelor, reuniunilor și forumurilor de discuții în care membrii organizației să facă schimb de idei și cunoștințe, să dezbată ceea ce au învățat și să cadă de acord asupra modurilor în care pot fi utilizate cunoștințele pe care le-au dobândit. În afară de utilitatea lor evidentă ca mijloc de răspândire a cunoașterii, aceste schimburi de opinii colective pot ajuta la dezvoltarea unui mediu în care împărtășirea cunoștințelor să fie acceptată ca o activitate firească și permanentă.

Conlucrarea cu funcțiunea de tehnologie informațională

Managementul cunoștințelor nu este nici apanajul exclusiv al funcțiunii de tehnologie informațională (funcțiunea de TI), nici al celei de RU. Cele două funcțiuni trebuie să lucreze împreună. Funcțiunea de TI asigură înregistrarea cunoștințelor și punerea lor la

dispoziție prin mijloace cum ar fi intraneturile. Funcțiunea de RU colaborează prin asigurarea mijloacelor de culegere a cunoștințelor tacite și, acolo unde se poate face acest lucru, de codificare a acestor cunoștințe.

Promovarea cauzei

Unele organizații, cum ar fi ICL, și-au numit un "director de programe pentru managementul cunoștințelor", care se ocupă de dezvoltarea activului corporativ reprezentat de cunoaștere. Altele au apelat, în acest scop, la echipe de informaticieni sau de specialiști în domeniul proiectării economice. Funcțiunea de RU poate însă să vină cu o contribuție importantă nu numai în cadrul activităților specificate mai sus, ci și prin promovarea, în general, a cauzei managementului cunoștințelor, evidențiind în fața conducerii organizației, cu orice ocazie, cât este de important să se dezvolte o cultură în care însemnătatea managementului cunoștințelor să fie pe deplin recunoscută.

Capitolul 23

Analizarea și descrierea posturilor și a rolurilor

Analiza posturilor și a rolurilor (în care intră și analiza aptitudinilor și competenței profesionale) este una dintre cele mai importante tehnici de lucru din managementul RU. Această analiză furnizează informațiile de care este nevoie pentru a se elabora descrierile posturilor, definițiile rolurilor și specificațiile privind calitățile personale cerute și nevoile de învățare și instruire profesională. Are o importanță fundamentală în organizarea și definirea posturilor, în recrutare și selecție, în managementul performanței, în instruire profesională, dezvoltare managerială, managementul carierei, evaluarea posturilor și proiectarea structurilor de remunerare, care constituie majoritatea proceselor esențiale de MRU.

Capitolul de față tratează acest subiect în următoarea succesiune de idei:

- definiții;
- analiza posturilor;
- analiza rolurilor;
- analiza aptitudinilor;
- analiza competenței;
- descrieri ale posturilor (fișe de post);
- profiluri de rol.

Definiții

Analiza posturilor

Analiza posturilor este procesul de culegere, analizare și stabilire a informațiilor despre conținutul posturilor, cu scopul asigurării unei baze pentru descrierea fiecărui post și a datelor pentru recrutare, instruire, evaluarea posturilor și managementul performanței. Analiza posturilor se concentrează pe ceea ce trebuie să facă deținătorul unui post.

Analiza rolurilor

Și analiza rolurilor culege informații legate de munca pe care o depun oamenii, dar cu referire esențială la rolul îndeplinit de oameni în desfășurarea muncii, nu la sarcinile de

muncă aferente postului. Cu alte cuvinte, are în vedere nu atât conținutul de muncă al postului, cât aspectele mai generale ale comportamentului pe care trebuie să-l adopte deținătorii rolului în atingerea scopului final al acestui rol – de exemplu, să colaboreze cu ceilalți, să muncească flexibil – și stilurile manageriale pe care le folosesc deținătorii unui rol. În practică, determinarea conținutului unui post și al rolurilor pe care le îndeplinesc oamenii se face prin procese analitice similare, chiar dacă obiectivele analizei sunt oarecum diferite.

Unii folosesc termenul de “analiză a rolurilor” cu referire atât la conținutul postului, cât și la aspectele comportamentale ale unui post. Alții par să utilizeze ambii termeni în ideea că ar fi sinonimi, dar se cuvine să remarcăm că există o diferență între “ce trebuie să facă un individ” și “ce rol trebuie să îndeplinească atunci când face ceea ce trebuie să facă” (cerințele comportamentale).

Analiza competențelor

Analiza competenței are ca obiect o analiză funcțională de determinare a competențelor de muncă și o analiză comportamentală de stabilire a dimensiunilor de comportament care influențează performanța profesională pe post. *Competențele de muncă sau ocupaționale* se referă la așteptările de performanță profesională – ce trebuie oamenii să fie capabili să facă – și la standardele și rezultatele concrete pe care trebuie să le atingă cei care îndeplinesc anumite roluri specificate. *Competențele comportamentale sau personale* sunt caracteristicile personale ale ocupantului postului, pe care le folosește în îndeplinirea rolurilor de muncă.

Descrierea postului sau fișa de post

O descriere a postului stabilește scopul postului respectiv, locul unde se încadrează în structura organizației, contextul în care funcționează deținătorul postului și principalele răspunderi ale acestuia, sau principalele sarcini de muncă pe care trebuie să le execute.

Profilul de rol

Un profil de rol sau o definire a rolului descrie rolurile angajatului în îndeplinirea cerințelor lor de muncă. Acest profil explicitează așteptările și domeniile principale de rezultat sau răspunderi individului – ce rol are de interpretat acesta și pentru ce anume va fi considerat răspunzător (ceea ce poartă uneori denumirea de “definire a răspunderii”). Definirea rolului va specifica și cerințele în materie de comportament, sub forma competențelor comportamentale. Un exemplu de definire generică a rolului (adică una care să acopere o întreagă ocupație, mai degrabă decât un singur rol) este dat în figura 23.2 de la sfârșitul capitoului.

Specificarea de învățare sau instruire

O specificație de învățare sau instruire definește cunoștințele și aptitudinile necesare pentru atingerea unui nivel acceptat de performanță. Specificațiile de acest tip se folosesc ca bază de plecare în conceperea programelor de învățare și dezvoltare (vezi capitolul 36). Specificațiile de învățare pot fi întocmite pe baza analizelor referitoare la atribute, aptitudini și competențe.

Analiza posturilor

Analiza posturilor furnizează următoarele tipuri de informații despre un post:

- *scopul general* – de ce există postul respectiv și, în esență, ce contribuție se așteaptă din partea deținătorului postului;
- *conținutul* – natura și sfera de acțiune a postului, în termenii sarcinilor și operațiilor ce se cer executate și ai obligațiilor ce se cer îndeplinite – adică în termenii proceselor de transformare a intrărilor (cunoștințe, aptitudini și capacități) în ieșiri (rezultate);
- *răspunderile* – rezultatele sau efectele produse pentru care deținătorul postului este ținut răspunzător;
- *criteriile de performanță* – criteriile, mijloacele de măsură sau indicatorii care permit efectuarea unei evaluări de natură să stabilească dacă și în ce măsură s-au prestat satisfăcător activitățile aferente postului;
- *responsabilitățile* – nivelul de responsabilitate pe care trebuie să și-l asume deținătorul postului, în raport cu sfera de acțiune a postului și necesarul de intrări; gradul de latitudine acordată în luarea deciziilor; dificultatea, anvergura, varietatea și complexitatea problemelor ce se cer rezolvate; cantitatea și valoarea resurselor controlate; și tipul și importanța relațiilor interpersonale;
- *factorii organizaționali* – relațiile de raportare ale deținătorului postului, respectiv cui se subordonează direct (managerul de execuție) sau funcțional (pentru chestiuni care țin de un domeniu de specialitate, cum ar fi finanțe sau managementul personalului), cei care i se subordonează direct sau indirect și măsura în care este implicat într-o muncă în echipă;
- *factorii de motivare* – acele particularități ale postului care ar putea să-l motiveze sau să-l demotiveze pe deținător, dacă (în cel de-al doilea caz) nu se face nimic în privința lor;
- *factorii de dezvoltare* – perspectivele de promovare și carieră și posibilitatea de a dobândi noi aptitudini sau cunoștințe;
- *factorii de mediu* – condițiile de muncă, considerentele de protecție a muncii și sănătății, orele de lucru în afara programului uzual, mobilitatea și factorii ergonomici legați de configurația și utilizarea dotărilor de muncă sau a stațiilor de lucru.

Abordarea analizei posturilor

Esența analizei posturilor este aplicarea unor metode sistematice de culegere a informațiilor despre posturi. Analiza posturilor obține informații despre conținutul posturilor (ce anume fac angajații) și supune analizei aceste informații.

Analiza posturilor constă, în principal, din culegerea unor date, iar etapele de bază ale acestui proces sunt descrise mai jos.

Culegerea datelor – etape fundamentale

Etapele necesare pentru culegerea informațiilor despre posturi sunt următoarele:

- Se obțin documente cum ar fi manuale de procedură sau instruire profesională, care oferă informații despre post.

- Se cer managerilor informații fundamentale în legătură cu postul, scopul general, principalele activități desfășurate, responsabilitățile pe care le presupune și relațiile cu alte persoane.
- Se pun întrebări similare deținătorilor în legătură cu postul ocupat – uneori e util să li se ceară să țină un jurnal sau o evidență detaliată a activităților de muncă pe parcursul a una sau două săptămâni.
- Pentru anumite posturi, mai ales cele care presupun aptitudini manuale sau de birou/administrative, trebuie observați deținătorii posturilor în timp ce muncesc – în cazul managerilor sau profesioniștilor de specialitate uneori este util, dacă timpul o permite, să se petreacă un timp împreună cu el.

Există mai multe tehnici de analiză a posturilor utilizate pentru culegerea datelor, pe care le vom prezenta în continuare.

Interviurile

Informațiile necesare

Pentru a se obține o imagine cât mai completă asupra unui post, este necesară interviuarea deținătorilor postului și verificarea celor constatate cu managerii lor sau conducătorii de echipă. Scopul interviului trebuie să fie obținerea datelor concrete relevante despre post, adică:

- titulatura postului ocupat de deținătorul postului;
- titulatura postului ocupat de managerul sau conducătorul de echipă al deținătorului postului;
- numărul celor care se subordonează deținătorului postului și titulaturile posturilor ocupate de aceștia (de preferință consemnate cu ajutorul unei organigrame);
- o scurtă descriere (una sau două fraze) a rolului sau scopului general al postului;
- o listă a principalelor sarcini sau îndatoriri pe care trebuie să le îndeplinească deținătorul postului; după caz, acestea trebuie să specifice rezultatele sau efectele așteptate, resursele controlate, dotările materiale utilizate, contactele făcute și frecvența cu care sunt executate sarcinile.

Detaliile esențiale pot fi suplimentate cu ajutorul unor întrebări menite să extragă de la deținătorii posturilor unele informații despre nivelul responsabilităților lor și solicitările cărora trebuie să le facă față în activitatea lor pe post. Atât întrebările de acest gen, cât și răspunsurile, se pot dovedi dificil de formulat. Răspunsurile sunt uneori prea vagi sau derutante și, de regulă, trebuie verificate prin discuții cu managerii deținătorilor posturilor și în cadrul unor interviuri ulterioare. Cu toate acestea, măcar le oferă deținătorilor posturilor posibilitatea de a-și exprima sentimentele în legătură cu munca lor și pot furniza unele indicii utile care să fie detaliate în cursul discuției. Aceste întrebări pot face referire la aspecte ale postului cum ar fi:

- nivelul de supervizare acordat deținătorului postului și libertatea de decizie care i se lasă;

- problemele uzuale ce trebuie rezolvate și gradul de îndrumare disponibilă în rezolvarea problemelor;
- dificultatea relativă a sarcinilor de executat;
- calificările profesionale și aptitudinile necesare pentru executarea muncii.

Derularea interviului

Interviurile de analiză a posturilor trebuie derulate după cum urmează:

- Se urmează o succesiune logică a întrebărilor, care să-l ajute pe interviuat să-și ordoneze gândurile în legătură cu postul.
- Se insistă, după caz, pentru a stabili ce anume fac oamenii – răspunsurile date la întrebări sunt adesea vagi, iar uneori se vor da informații prin intermediul unor exemple atipice.
- Deținătorilor posturilor nu trebuie să li se permită să scape cu descrieri vagi sau exagerate ale muncii lor – de exemplu, dacă interviul face parte dintr-un demers de evaluare a posturilor, este în natura ființei umane să-și prezinte munca în cea mai favorabilă lumină.
- Se desparte "grăul de neghină": răspunsurile la întrebări s-ar putea să producă o mulțime de date irelevante, care trebuie "cernute" cu grijă înainte de a se trece la redactarea descrierii postului.
- Se obține o declarație clară din partea deținătorului postului, despre autoritatea pe care o are în a lua decizii și gradul în care primește directive de la managerul sau conducătorul său de echipă. Nu e un lucru ușor de făcut – la întrebarea ce decizii sunt autorizate să ia, majoritatea oamenilor nu prea știu ce să răspundă, fiindcă se gândesc la postul lor mai degrabă sub aspectul îndatoririlor și sarcinilor pe care trebuie să le îndeplinească decât în cel al deciziilor abstracte.
- Se evită întrebările formulate subiectiv, care sugerează în mod evident un anumit gen de răspuns.
- I se oferă deținătorului postului posibilitatea să vorbească și să se exprime liber, prin crearea unei atmosfere de încredere.

Fișe cu întrebări de control pentru interviurile din analiza posturilor

În derularea interviului este bine să se utilizeze fișe sau liste cu întrebări de control. Nu trebuie să fie prea elaborate, fiindcă n-ar face altceva decât să-i deruteze pe oameni. Esența măiestriei în analiza posturilor este "să nu complicăm lucrurile". Ideile care trebuie abordate sunt:

- Cum se numește postul dumneavoastră?
- Față de cine sunteți răspunzător?
- Cine este răspunzător în fața dumneavoastră? (Aici ar fi utilă o organigramă.)
- Care este scopul principal al postului dumneavoastră? (Adică, în termeni generali, ce vi se cere să faceți?)

- În îndeplinirea acestui scop, care sunt principalele aspecte de responsabilitate? (De pildă, principalele răspunderi, principalele domenii de rezultat sau principalele sarcini.) Descrieți *ce lucruri* trebuie să faceți, și nu *cum* le faceți. De asemenea, arătați de ce trebuie să faceți aceste lucruri, adică rezultatele pe care vi se cere să le obțineți prin executarea sarcinii respective.
- Care sunt dimensiunile postului dumneavoastră, în ceea ce privește obiectivele de producție sau de vânzare, numărul de articole prelucrate, numărul de oameni supervizați, numărul de clienți?
- Există vreo altă informație pe care o puteți da despre postul dumneavoastră, care să amplifice chestiunile de mai sus, cum ar fi:
 - cum se încadrează postul, alături de alte posturi, în structura departamentului dumneavoastră sau în alt compartiment al organizației?
 - care sunt cerințele de flexibilitate, în sensul obligației de a executa o serie de sarcini sau operații diferite;
 - cum vi se repartizează munca pe care trebuie s-o faceți și cum este analizată și aprobată munca pe care ați depus-o;
 - care este autoritatea pe care o aveți în luarea deciziilor;
 - care sunt contactele pe care le inițiați cu alții, în interiorul și exteriorul companiei;
 - care sunt dotările materiale, utilajele și instrumentele pe care le utilizați;
 - ce alte particularități ale postului dumneavoastră ați putea menționa, cum ar fi deplasare în afara localității de reședință, ore lucrate în afara programului considerat uzual, cerințe de efort fizic sau psihic deosebit, condiții de pericolozitate;
 - de ce alte probleme mari vă izbiți în executarea muncii dumneavoastră;
 - care sunt cunoștințele și aptitudinile de care aveți nevoie pentru a vă desfășura munca pe post.

Scopul este acela de a structura interviul de analiză a postului conform ideilor enunțate mai sus.

Verificarea informațiilor

Este întotdeauna o idee bună să se verifice informațiile furnizate de deținătorul postului, discutând cu managerul sau conducătorul său de echipă. S-ar putea să existe opinii diferite în legătură cu postul respectiv, iar aceste diferențe trebuie lămurite. De multe ori, analiza posturilor dezvăluie tocmai astfel de aspecte, precum și diverse alte forme de probleme organizaționale. Informațiile pot furniza puncte de plecare utile pentru abordarea chestiunilor care se desprind din procesul de analiză a posturilor.

Avantaje și dezavantaje

Printre avantajele metodei interviului se numără faptul că este o procedură foarte flexibilă, capabilă să asigure informații de substanță și ușor de organizat și pregătit. Pe de altă parte, poate însă să consume o mare cantitate de timp, iar rezultatele nu sunt întotdeauna ușor de analizat. Iată de ce, în cadrul demersurilor de analiză la scară mare, se folosesc chestionare care să furnizeze informații preliminare despre posturile analizate, grăbind

astfel procesul de interviu sau chiar înlocuindu-l cu totul – deși, prin aceasta, se poate pierde mare parte din “impresia generală” a unui post – cum anume este, cu adevărat, postul respectiv. Iar pentru a se înțelege în totalitate rolul pe care trebuie să-l îndeplinească individul respectiv, este nevoie tocmai de această impresie.

Chestionarele

Deținătorul postului poate să completeze un chestionar care să acopere ideile enunțate în lista prezentată mai sus și aprobat de managerul sau conducătorul său de echipă. Chestionarele sunt foarte utile atunci când trebuie să se analizeze un număr mare de posturi. De asemenea, pot aduce o importantă economie de timp, consemnând informațiile pur obiective și permițându-l analistului să structureze dinainte întrebările menite să exploreze în mai mare profunzime anumite chestiuni.

Avantajul chestionarelor este că pot produce repede și ieftin informații despre un număr foarte mare de posturi. Pe de altă parte, însă, este nevoie de un eșantion substanțial, iar proiectarea unui chestionar necesită o calificare specială și se poate face numai după întreprinderea unui demers preliminar de cercetare pe teren. Se recomandă insistent testarea chestionarelor pe un eșantion-pilot, înainte de a se lansa demersul la scară mare. Acuratețea rezultatelor depinde și de măsura în care deținătorii posturilor se arată dispuși și capabili să completeze chestionarele. Multor oameni le vine greu să se exprime în scris despre munca lor, indiferent cât de bine o cunosc și o execută.

Liste de control și liste de inventariere

O listă de control ce se cere completată de către deținătorul postului este similară unui chestionar, atâta doar că răspunsurile necesită mai puține judecăți subiective și, de regulă, se dau în forma DA sau NU. Listele de control pot acoperi până la 100 de activități; deținătorul postului bifează sarcinile care sunt incluse în îndatoririle postului său.

Asemenea chestionarelor, listele de control trebuie meticuloasă pregătite și este esențial să se facă o testare în condiții normale, pentru a avea siguranța că instrucțiunile de completare sunt adecvate și se obțin răspunsuri inteligibile și raționale. Listele de control pot fi utilizate numai acolo unde există un mare număr de angajați. Dacă eșantionul coboară sub 30 de persoane, rezultatele pot fi contradictorii.

Scalele de apreciere sau listele de inventariere reprezintă o îmbunătățire față de metoda relativ rudimentară a listei de control. La fel ca lista de control, ele îi înfățișează deținătorului postului o listă de activități, dar în loc să-i ceară pur și simplu să le bifeze pe cele pe care le execută, îi oferă scale de apreciere cu ajutorul cărora poate atorda un calificativ fiecărei sarcini, de regulă între unu și șapte, în funcție de timpul consumat și, uneori, de importanța sarcinii respective. Aceste scale de apreciere ar putea arăta precum cele prezentate în tabelul 23.1.

Există mai multe liste de inventariere general valabile, din care cea mai larg utilizată este cea denumită “chestionarul de analiză a postului” (sau chestionarul PAQ, de la *Position Analysis Questionnaire*), elaborat de McCormick et al. (1972). Acesta a avut la bază studii asupra a peste 3.700 de posturi, identificându-se șase mari factori determinanți ai muncii:

- informațiile introduse în procesul de muncă;
- procesele mentale – de exemplu, luarea deciziilor;

Tabelul 23.1 Scală de evaluare pentru analiza posturilor – exemplu

Scală de evaluare pentru analiza posturilor		
Descrierea activității	Timpu consumat – activitatea necesită:	Importanța activității
Rezolvarea solicitărilor de informații venite prin telefon	1. foarte puțin timp (sub 10%)	1. extrem de neimportantă
	2. o mică parte din timpul de muncă (10-24%)	2. foarte puțin importantă
	3. ceva mai puțin de jumătate din timpul de muncă (25-44%)	3. nu foarte importantă
	4. cam jumătate din timpul de muncă (45-54%)	4. destul de importantă
	5. o parte destul de mare din timpul de muncă (55-74%)	5. importantă
	6. o parte foarte mare din timpul de muncă (75-89%)	6. foarte importantă
	7. aproape tot timpul de muncă (90% sau mai mult)	7. extrem de importantă

- operațiile de muncă – de exemplu, utilizarea sistemelor automatizate de control;
- relațiile cu alți oameni;
- mediul de muncă;
- alte caracteristici.

Pentru fiecare factor au fost concepute scale de apreciere, care să măsoare cerințele specifice unui număr de aproape 200 de elemente ale postului. Fiecare scală descrie activitatea în cauză și are repere comparative pentru fiecare punct de evaluare, ca în exemplul prezentat în tabelul 23.2.

Chestionarul PAQ are avantajul că poate fi aplicat în orice situație, este cuprinzător și oferă repere de evaluare comparativă. Pe de altă parte însă administrarea lui necesită timp și anumite cunoștințe de specialitate.

Observarea

Observarea se referă la studierea deținătorului postului în timp ce muncește, notând ce anume face, cum face și cât de mult timp consumă. Se pretează pentru situații în care trebuie analizate în profunzime un număr relativ mic de posturi importante, dar necesită mult timp și este greu de aplicat în cazul posturilor care presupun un număr mare de activități cerebrale imposibil de observat sau în cazul ocupațiilor manuale de înaltă calificare, unde operațiile executate sunt prea rapide pentru a putea fi observate corect.

Tabelul 23.2 Chestionar PAQ de analiză a postului – exemplu de scală cu repere comparative pentru un element (McCormack et al., 1972)

Discernere vizuală în proximitate (discernere vizuală a obiectelor aflate la o lungime de braț)
7 Inspectează piese de ceas în vederea depistării defectelor
6 face corectura în șpalt a articolelor de ziar înainte de tipărire
5 citește contoare de electricitate la consumatorii casnici
4 trece prețuri de vânzare pe etichete
3 observă poziția cuțitului când tranșează carne de vită
2 zugrăvește pereții exteriori ai unei case
1 mătură strada cu o perie împingătoare
0 nu face nici un fel de discernere vizuală în proximitate

Descrierea proprie

Deținătorului postului i se poate cere să-și analizeze singur postul și să-și întocmească o descriere. Astfel, se economisește un volum considerabil de timp, pe care analistul ar trebui altfel să-l consume cu interviuarea sau observarea deținătorului postului. Dar oamenii nu le vine întotdeauna ușor să-și descrie singuri munca – probabil fiindcă li se pare ceva atât de firesc și de la sine înțeles, încât le vine greu să se detașeze de ceea ce fac și să disece informațiile în mod obiectiv, pe elemente componente diferite. Prin urmare, în majoritatea cazurilor este nevoie de îndrumare din partea analistului. Dacă, de exemplu, în cadrul unui demers de evaluare a posturilor sunt implicați mai mulți deținători de posturi, se recomandă organizarea unor sesiuni speciale de instruire, în care angajații să exerseze practic analizarea posturilor proprii și a posturilor celorlalți. Această metodă poate fi dusă cu un pas mai departe, respectiv se poate face reunirea angajaților și, sub îndrumarea unui specialist în analiza posturilor, li se poate cere să-și întocmească pe loc o analiză și o descriere a postului propriu. Întotdeauna este recomandabil să li se prezinte un model de descriere a posturilor, pentru a ilustra formatul de redactare necesar.

Jurnale și evidențe operaționale

În cadrul acestei abordări a analizei posturilor, deținătorului i se cere să-și analizeze postul propriu ținând un jurnal zilnic sau o evidență operațională a tuturor activităților executate. Acestea pot fi utilizate de analist ca material de lucru pentru o descriere a postului. Deținătorul postului are nevoie de îndrumare în privința modului în care trebuie ținută evidența activităților. De exemplu, i se poate cere să descrie ce anume face la fiecare oră dintr-o zi normală de lucru sau poate să-și înregistreze activitățile, în formă narativă, la sfârșitul unei perioade de timp, de regulă o zi. Jurnalele și evidențele operaționale se pretează cel mai bine în cazul posturilor manageriale, care sunt destul de complexe

și pentru care deținătorii dispun de aptitudinile analitice necesare, precum și de capacitatea de a se exprima în scris.

Analiza ierarhică a sarcinilor

Analiza ierarhică a sarcinilor, așa cum a fost elaborată de Annet și Duncan (1971), împarte posturile sau domeniile de muncă într-un set ierarhic de sarcini, subsarcini și planuri. Sarcinile sunt definite din punctul de vedere al obiectivelor sau produselor finale; planul necesar pentru atingerea obiectivului este și el analizat. Procesul începe cu o analiză a sarcinii globale, care este apoi supusă unei detalieri menite să ducă la o ierarhizare a subsarcinilor, împreună cu rezultatele produse de acestea, și la definirea sub-planurilor necesare pentru realizarea lor.

Metoda presupune:

- utilizarea unor verbe de acțiune care să descrie, în termeni clari și concreți, ce trebuie făcut;
- definirea unor standarde de performanță, adică nivelul de performanță ce trebuie atins în executarea satisfăcătoare a unei sarcini sau operații;
- enumerarea condițiilor asociate cu îndeplinirea sarcinii, care ar putea include factori de mediu cum ar fi lucrul în condiții de zgomot puternic.

Această abordare se utilizează în principal pentru posturi de prelucrare sau fabricație, dar principiile de definire a rezultatelor și standardelor de performanță, precum și cele de analizare a subsarcinilor, sunt relevante pentru analiza oricărui tip de post.

Alegerea metodelor

În alegerea unei metode de analiză a posturilor, criteriile de selecție sunt scopul în care va fi utilizată, eficacitatea în a obține datele necesare, gradul de competență expertă de care este nevoie pentru efectuarea analizei și resursele materiale, umane și de timp disponibile pentru programul de analiză. Iată, în continuare, un rezumat al avantajelor și dezavantajelor fiecărei metode:

- *Intervievarea* – aceasta este metoda fundamentală de analiză și, ca atare, este una dintre cele mai frecvent utilizate. Necesită calificare din partea analistului și este mare consumatoare de timp. Analistii trebuie să aibă instruire profesională în domeniu, iar eficacitatea lor crește prin utilizarea unei liste de control.
- *Chestionare, liste de control și liste de inventariere* – acestea pot fi un instrument util în a-i ajuta pe oameni să-și descrie posturile și economisesc timp de intervievare. Dar poate fi în continuare necesar să se investească foarte mult timp în proiectarea și evaluarea chestionarelor, care, la modul ideal, ar trebui corelate cu munca analizată. Nu întotdeauna reușesc să redea imaginea completă a posturilor studiate. Dacă sunt excesiv de generalizate, deținătorii posturilor sunt tentați să dea răspunsuri vagi sau lipsite de coerență.
- *Observarea* – este metoda cea mai fidelă de analizare a conținutului unui post (ce anume fac oamenii, efectiv). Dar consumă atât de mult timp, încât nu este decât rareori

utilizată, exceptând cazurile când se întocmesc specificații pentru posturi cu operații manuale sau funcționări.

- *Descrierea proprie* – este cea mai rapidă și mai economică formă de analiză a posturilor, dar se bazează pe capacitatea, adesea limitată, a oamenilor de a-și descrie propria muncă. Este necesar, prin urmare, să li se asigure îndrumarea adecvată, sub forma chestionarelor și a listelor de control.
- *Jururile și evidențe operaționale* – de maximă utilitate în cazul posturilor manageriale, dar îi solicită mai mult pe deținătorii posturilor și se pot dovedi dificil de analizat.
- *Analiza ierarhică a sarcinilor* – această metodă asigură o structură pertinentă pentru analiza posturilor din punctul de vedere al rezultatelor palpabile (o particularitate utilă a acestei abordări), al planurilor (contribuțiilor introduse în proces) și al relațiilor. Poate fi folosită atunci când se analizează datele obținute prin interviuri sau alte metode.

Cea mai des folosită metodă rămâne probabil interviul, adesea completat cu chestionare. În cadrul demersurilor la scară mare, posturile cele mai importante, "de reper", pe baza cărora se efectuează evaluarea ar putea fi analizate cu ajutorul interviurilor, în timp ce chestionarele rămân să fie utilizate pentru alte posturi.

Analiza rolurilor

Analiza rolurilor reprezintă o extindere a analizei posturilor și se efectuează în general cu ajutorul interviurilor, eventual completate cu una din tehnicile de analiză a competenței. Analiza rolurilor se concentrează pe identificarea principalelor răspunderi (*domenii principale de rezultat*) ale postului și pe definirea competențelor cerute deținătorilor și a rolului jucat de aceștia în munca pe care o depun, cu referire particulară la modul în care lucrează cu alți oameni (relațiile cu managerii lor sau conducătorii de echipă, cu colegii, clienții, furnizorii și orice altă categorie de persoane cu care au raporturi profesionale în afara organizației), la modul în care se încadrează în structura organizației, la gradul în care li se cere să acționeze independent și la modul în care își stabilesc obiectivele și prioritățile.

Analiza aptitudinilor

Analiza aptitudinilor determină aptitudinile necesare pentru a atinge un standard acceptabil de performanță. Se folosește în principal pentru posturi tehnice, de muncă manuală specializată și nespecializată și de muncă administrativă nespecializată, pentru a asigura baza de plecare în conceperea programelor de învățare și instruire, așa cum se va vedea în capitolele 35 și 36. Analiza aptitudinilor pornește de la o analiză generală a posturilor, dar se referă în mod detaliat nu numai la ceea ce au de făcut deținătorii posturilor, ci și la capacitățile și aptitudinile specifice de care au nevoie pentru a-și putea desfășura munca. Tehnicile de analiză a aptitudinilor descrise în continuare au fost elaborate în principal pentru posturile de muncă manuală sau funcționarească nespecializată:

- descompunerea sau defalcarea pe componente a postului;
- analiza aptitudinilor de muncă manuală;
- analiza sarcinii;
- analiza greșelilor;
- analiza învățării postului.

Descompunerea sau defalcarea pe componente a postului

Tehnica defalcării pe componente a postului analizează un post pe operații, procese sau sarcini separate, care pot fi descompuse pe elemente gestionabile în scopuri de instruire.

O analiză prin descompunere pe elemente a postului se înregistrează într-un format standard pe trei coloane:

- *Coloana etapelor*, în care sunt descrise diferitele etapele ale activității din cadrul postului – majoritatea posturilor semi-profesioniste pot fi cu ușurință descompuse în elemente constitutive.
- *Coloana instrucțiunilor*, în care se arată cum trebuie executată sarcina corespunzătoare fiecărei etape. Practic, aceste observații descriu ce anume trebuie să învețe persoana supusă instruirii.
- *Coloana aspectelor importante*, în care se trec toate chestiunile de mare importanță aferente fiecărei etape, cum ar fi standardele de calitate sau instrucțiunile de protecție a muncii, pentru a putea fi accentuate în fața persoanei care învață munca respectivă.

Analiza aptitudinilor de muncă manuală

Analiza aptitudinilor de muncă manuală este o tehnică rezultată din studiul muncii. În cadrul acestei analize, se evidențiază separat, în scopuri de instruire, aptitudinile și cunoștințele pe care le aplică lucrătorii experimentați în executarea operațiilor ce necesită un grad ridicat de dexteritate manuală. Această tehnică este utilizată în analiza operațiilor de scurtă durată și repetitive, cum ar fi munca de asamblare și altele asemenea din cadrul activității productive.

Mișcările pe care le fac în timp ce muncesc lucrătorii executanți experimentați, cu mâinile, cu degetele și cu alte părți ale corpului, sunt observate și înregistrate în cel mai mic detaliu. Analiza se concentrează pe elementele aparent simple, dar în realitate dificile, ale muncii în cauză, care, deși nu prezintă nici o dificultate pentru lucrătorul experimentat, trebuie analizate în profunzime pentru a putea fi explicate persoanei care le învață. Nu numai că se face înregistrarea foarte amănunțită a mișcărilor executate cu mâna, ci sunt notate și particularitățile indiciilor senzoriale (vizuale, tactile etc.) pe care executantul le percepe atunci când efectuează operațiile de muncă. Acolo unde este nevoie, se adaugă și comentarii explicative.

Analiza sarcinii

Analiza sarcinii este o analiză sistematică a comportamentului necesar pentru executarea unei sarcini, care urmărește să identifice domeniile de dificultate, tehnicile adecvate de

instruire și mijloacele ajutătoare de învățare de care este nevoie pentru reușita procesului de instruire. Analiza sarcinii poate fi utilizată pentru toate tipurile de posturi.

Abordarea analitică folosită în analiza sarcinii este similară celor adoptate în tehnica descompunerii postului și în analiza aptitudinilor manuale. Rezultatele analizei se înregistrează de obicei într-un format standard cu patru coloane, după cum urmează:

- *sarcina* – o scurtă descriere a fiecărui element;
- *gradul de importanță* – importanța relativă a fiecărei sarcini pentru executarea cu succes a tuturor îndatoririlor postului;
- *gradul de dificultate* – nivelul de dexteritate manuală sau mentală necesară pentru executarea fiecărei sarcini;
- *metoda de instruire profesională* – tehnicile de instruire, practica și experiența de care este nevoie.

Analiza greșelilor

Analiza greșelilor este procesul de analizare a erorilor tipice care se comit în executarea unei sarcini, în special cele mai costisitoare. Se efectuează atunci când frecvența greșelilor este mare.

Se face un studiu al postului în cauză și, prin chestionarea lucrătorilor și a conducătorilor de echipă, sunt identificate greșelile cu cea mai mare frecvență de apariție. Apoi se întocmește o specificație a erorilor sau greșelilor, care le oferă celor ce se pregătesc pentru ocuparea postului respectiv informații despre ce greșeli se pot face, cum pot fi sesizate, din ce cauză se produc, ce efect au, cine este răspunzător pentru ele, ce măsuri trebuie să ia când se produce o anumită greșeală și cum se poate preveni repetarea unei greșeli.

Analiza învățării pe post

Analiza învățării pe post, așa cum a fost descrisă de Pearn și Kandola (1993), se concentrează asupra intrărilor și procesului, și mai puțin asupra conținutului postului. Sunt analizate nouă aptitudini de învățare care contribuie la obținerea unei performanțe satisfăcătoare. O aptitudine de învățare este o aptitudine folosită pentru a amplifica alte aptitudini sau cunoștințe și reprezintă categorii generale de comportament profesional care trebuie să fie învățate. Aptitudinile de învățare sunt următoarele:

- *aptitudinile fizice* care necesită exersare practică și repetare pentru a fi stăpânite corect;
- *procedurile complexe* sau succesiunile de activități, care se memorează sau se urmează cu ajutorul materialelor scrise, cum ar fi manualele;
- *informațiile non-verbale*, cum ar fi cele vizuale, auditive, olfactive și tactile, care se utilizează pentru a verifica, a evalua sau a discerne și care necesită de obicei exersare practică pentru a putea fi stăpânite corect;
- *memorarea datelor concrete* sau a informațiilor;
- *ordonarea, stabilirea priorităților și planificarea*, care se referă la gradul în care deținătorul unui post are vreo responsabilitate și latitudine în determinarea modului în care se execută o anumită activitate aferentă postului;

- *previzionarea și anticiparea;*
- *diagnosticarea, analiza și rezolvarea problemelor, cu sau fără ajutor;*
- *interpretarea sau utilizarea manualelor scrise și a altor surse de informații, cum ar fi diagramele sau reprezentările grafice;*
- *adaptarea la idei și sisteme noi.*

În efectuarea unei analize a învățării pe post, intervievatorul obține informații despre principalele scopuri și activități aferente postului respectiv, după care, apelând la fișe de chestionare pentru fiecare dintre cele nouă aptitudini de învățare, analizează mai în profunzime fiecare activitate, consemnând răspunsurile și obținând cât mai multe exemple posibil la fiecare categorie de aptitudini.

Analiza competenței

Definiție

Analiza competenței are ca obiect o analiză funcțională de determinare a competențelor de muncă sau de resort și o analiză comportamentală de stabilire a dimensiunilor comportamentale care influențează competențele ce determină performanța pe post.

Abordări ale analizei competenței

Există șase abordări în materie de analiză a competenței. Începând cu cea mai simplă, acestea sunt:

- *opinia expertă sau a experților;*
- *interviul structurat;*
- *seminarele de analiză;*
- *analiza funcțională;*
- *tehnica sau metoda incidentelor critice;*
- *analiza grilei de repertoriu.*

Opinia expertă

Metoda elementară, cea mai puțin elaborată și mai puțin satisfăcătoare, constă în a lăsa un membru "expert" al departamentului de personal, eventual în colaborare cu alți "experți" din cadrul aceluiași departament, să întocmească o listă de competențe pe baza propriei înțelegeri a "ceea ce contează".

Este un procedeu nesatisfăcător, deoarece în absența unei analize detaliate, probabilitatea ca aceste competențe să fie adecvate organizației și să fie realiste și măsurabile se apropie foarte mult de zero. Lista tinde să fie încărcată de banalități și, dat fiind că managerii de execuție și deținătorii posturilor nu au fost implicați în conceperea ei, nici nu este acceptată ca atare.

Interviul structurat

Metoda interviului structurat începe cu o listă a competențelor întocmită de "experți" și procedează la invitarea unui număr de deținători ai postului la un interviu structurat. Acesta începe cu identificarea domeniilor principale de rezultat sau a principalelor răspunderi aferente rolului și continuă cu o analiză a caracteristicilor comportamentale care îi deosebesc pe executanții aflați la diverse niveluri de competență.

Întrebarea de bază este următoarea: "Ce indicatori pozitivi sau negativi ai comportamentului pot sau nu să conducă la atingerea unor niveluri înalte de performanță?" Acești indicatori pot fi analizați prin împărțirea pe categorii cum ar fi:

- *voință personală (motivație de realizare);*
- *impact asupra rezultatelor;*
- *capacitate analitică;*
- *gândire strategică;*
- *gândire creatoare (capacitatea de a inova);*
- *fermitate în decizie;*
- *discernământ comercial;*
- *capacitate de organizare și de conducere a oamenilor;*
- *relații interpersonale;*
- *capacitate de comunicare;*
- *capacitate de adaptare și de a face față schimbărilor și solicitărilor intense;*
- *capacitate de planificare și control în gestionarea proiectelor;*
- *predilecție pentru comunicarea de cunoștințe.*

În fiecare domeniu trebuie căutate instanțe exemplificatoare care să ilustreze comportamentul eficace.

Una dintre problemele pe care le ridică această abordare este faptul că recurge în prea mare măsură la capacitatea expertului de a extrage informații de la cei intervievați. De asemenea, nu este oportun să se utilizeze o abordare deductivă, care predetermină analiza cu o listă deja concepută a categoriilor de competențe. Este mult mai bine să se facă acest lucru prin intermediul unei analize inductive, care să pornească de la tipuri specifice de comportament, pe care să le grupeze apoi după categorii de competență. Aceasta se poate face printr-un seminar de analiză, în care să se discute indicatorii pozitivi și negativi de comportament, pentru a se putea cunoaște și înțelege dimensiunile de competență ale unei ocupații sau activități de muncă, așa cum se va arăta mai jos.

Seminarele de analiză

În cadrul unui seminar de analiză se reunesc mai mulți angajați care pot fi considerați experți sau care au experiență pe un post – manageri și deținători ai postului, după caz – și un moderator al dezbaterilor, care este de obicei (dar nu neapărat) un membru al departamentului de personal sau un consultant din exteriorul organizației.

Seminarul de analiză începe cu o analiză a competențelor "de bază" ale organizației – ce trebuie să știe să facă bine pentru a se bucura de succes. În continuare, participanții la

seminar cad de acord asupra domeniilor de competență care au legătură cu postul - activitățile principale pe care le execută cei care îndeplinesc rolurile luate în considerare. Domeniile de competență se definesc în termenii rezultatelor, adică al lucrurilor care se cer realizate sub acel aspect particular al rolului. În acest scop se pot utiliza definiții deja existente ale rolului în discuție.

Folosind domeniile de competență ca model conceptual, membrii grupului de analiză elaborează exemple de comportament eficace, adică un comportament susceptibil să producă rezultatele dorite. Întrebarea fundamentală este: "Ce fel de lucruri fac cei care îndeplinesc un asemenea rol și cum se comportă atunci când și-l îndeplinesc cu eficacitate?" Răspunsurile la această întrebare se exprimă sub forma: "Persoana care îndeplinește acest rol se achită bine atunci când...". Ori de câte ori este posibil, se dau exemple concrete ale tipului de comportament la care se face referire. Toate răspunsurile se înscriu pe flipcharturi, după care membrii grupului, ajutați de moderator, le analizează pe rând și le sintetizează sub forma unei serii de categorii de competență, definite în termenii comportamentului efectiv descris mai sus. Pe cât posibil, se folosesc tot timpul formulările grupului, pentru ca participanții să simtă că rezultatele analizei le aparțin. Categoriile definite reprezintă baza de plecare pentru cadrul normativ de competență generică sau profilul competențelor specifice.

De exemplu, unul din domeniile de competență din rolul unui director de personal la nivel de divizie ar putea fi planificarea resurselor umane, definită ca:

Previzionarea necesarului de resurse umane și întocmirea planurilor pentru procurarea, păstrarea și utilizarea eficace a angajaților, astfel încât să fie asigurată satisfacerea necesarului de resurse umane al companiei.

Dimensiunile de competență pentru acest domeniu ar putea fi exprimate sub forma: "Persoana care deține acest rol îl îndeplinește bine atunci când:

- caută să se implice în formularea strategiei economice a companiei;
- contribuie la planificarea activității companiei, prin adoptarea unei perspective strategice asupra problemelor de resurse umane pe termen lung, care sunt susceptibile să afecteze strategia economică;
- comunică îndeaproape cu colegii din echipa de conducere, pentru a înțelege problemele de planificare a resurselor umane pe care le ridică aceștia și a le răspunde în mod adecvat;
- sugerează modalități practice de îmbunătățire a utilizării resurselor umane."

Rolul moderatorului în cadrul seminarului de analiză este de a stimula dezbaterile, de a-i ajuta pe membrii grupului să-și analizeze constatările și de a contribui, în general, la formularea unor dimensiuni de competență care să poată fi ilustrate cu exemple de comportament.

Analiza funcțională

Analiza funcțională este metoda utilizată pentru definirea standardelor orientate spre competență din sistemul național britanic de certificare vocațională. Procesul de analiză începe cu o descriere a scopului esențial al ocupației în cauză, după care se identifică funcția esențială a cărei îndeplinire este vizată în ocupația respectivă.

Se face o distincție între *sarcini*, care reprezintă activitățile întreprinse în cadrul muncii, și *funcții*, care reprezintă scopurile activităților. Deosebirea este importantă, deoarece analistul trebuie să se concentreze asupra rezultatelor activităților, pentru a putea stabili cerințele de performanță profesională ca informații necesare în definirea standardelor de competență.

O dată stabilite unitățile și elementele de competență, așa cum au fost definite acestea în capitolul 21, următoarea întrebare care se pune este: "Ce însușiri trebuie să aibă rezultatele produse?", în termenii criteriilor de performanță pe care le poate utiliza un evaluator din sistemul de certificare vocațională, pentru a aprecia dacă performanța unui individ îndeplinește standardele cerute.

Analiza funcțională este dirijată spre definirea standardelor de certificare vocațională - ca atare, nu are ca rezultat direct elaborarea unor definiții ale dimensiunilor comportamentale de competență, mai ales atunci când se cer definiții generice pentru un întreg domeniu ocupațional, de pildă manageri sau conducători de echipă.

Tehnica incidentelor critice

Tehnica incidentelor critice este un mijloc de a obține date despre comportamentul eficace sau mai puțin eficace, prin corelare cu exemple de evenimente reale - incidentele critice. Metoda se utilizează cu grupuri (uneori și cu persoane individuale, dar în acest caz eficacitatea este mai mică) de deținători ai postului și/sau manageri ai acestora, sau alți "experți", după cum urmează:

- Se explică în ce constă metoda și la ce se folosește: "pentru a se aprecia ce anume reprezintă o performanță bună sau slabă, prin analizarea unor evenimente despre care s-a observat că au un efect vizibil reușit sau nereușit, furnizându-se astfel mai multe informații factice și 'reale' decât prin simpla enumerare a sarcinilor și estimarea cerințelor de performanță."
- Convenirea și enumerarea principalelor domenii de responsabilitate - principalele răspunderi - din cadrul postului analizat. Ca să economisească timp, analistul le poate stabili înainte de reunirea membrilor grupului, dar este necesar să se asigure că sunt acceptate provizoriu de aceștia, caz în care li se poate spune că lista poate fi oricând amendată în funcție de rezultatele analizei.
- Se abordează pe rând fiecare domeniu de responsabilitate și i se cere grupului să dea exemple de incidente critice. Dacă, de pildă, una din responsabilitățile postului este rezolvarea cererilor venite din partea clienților, s-ar putea formula următoarea solicitare:

Aș vrea să-mi povestești despre o situație anume din timpul programului de lucru, care v-a implicat într-un dialog profesional cu un client sau v-a făcut să observați un asemenea dialog. Încercați să vă amintiți toate circumstanțele, de exemplu cine a luat parte la dialog, ce anume a cerut clientul, ce ați făcut dumneavoastră sau celălalt angajat și care a fost rezultatul.

- Se culeg informații despre incidentul critic și se împart pe categorii:
 - care au fost circumstanțele;
 - ce a făcut individul în cauză;
 - efectul produs de ceea ce a făcut individul.

Toate aceste informații ar trebui înregistrate pe flipchart.

- Continuarea procedurii pentru fiecare domeniu de responsabilitate.
- Prin referire la cele notate pe flipchart, se analizează fiecare incident, prin obținerea unor calificative progresive asupra comportamentului înregistrat, cum ar fi 1 punct pentru comportamentul cel mai puțin eficient și 5 puncte pentru comportamentul cel mai eficient.
- Discutarea acestor calificative, în scopul de a se da niște prime definiții pentru performanța eficientă și ineficientă, pentru fiecare aspect esențial al postului.
- Perfecționarea acestor definiții, în funcție de necesități, după terminarea discuției colective – uneori grupului îi este greu să ajungă la definiții finale, care să nu mai aibă nevoie de completări.
- Redactarea analizei finale, care poate să enumere competențele necesare și să includă indicatori de performanță sau standarde de performanță pentru fiecare răspundere sau sarcină principală.

Grila de repertoriu

La fel ca tehnica incidentelor critice, grila de repertoriu poate fi utilizată pentru a identifica dimensiunile care deosebesc standardele bune de performanță de cele deficitare. Această tehnică are la bază teoria structurilor personale, emisă de Kelly (1955). Structurile personale sunt modurile în care privim lumea în care trăim. Ele sunt personale fiindcă țin de individualitatea noastră și fiindcă ne influențează modul în care ne comportăm sau privim comportamentul altor oameni.

Aspectele profesionale asupra cărora se aplică aceste "structuri" sau judecăți se numesc "elemente".

Pentru a obține judecăți, se cere unui grup de oameni să se concentreze pe anumite elemente, care sunt sarcinile îndeplinite de deținătorii posturilor, și să elaboreze structuri despre aceste elemente. Astfel, li se oferă posibilitatea de a defini însușirile care semnalează cerințele esențiale pentru o performanță bună.

Procedul aplicat de analist este cunoscut sub denumirea de "metoda triadică a extragerii" (un fel de "truc cu trei cărți de joc") și presupune următoarele etape:

1. Se identifică sarcinile sau elementele postului care urmează să fie supuse analizei cu grila de repertoriu. Acest lucru se face cu ajutorul uneia dintre celelalte tehnici de analiză a posturilor, de exemplu interviuarea.
2. Se scriu sarcinile pe cartonașe de mărimea cărților de joc.
3. Se extrag la întâmplare trei cartonașe din tot pachetul și li se cere membrilor grupului să spună care dintre cele trei sarcini extrase nu se potrivește cu celelalte două, din punctul de vedere al însușirilor și caracteristicilor necesare pentru îndeplinirea ei.
4. Se cer mai multe amănunte din partea membrilor grupului, pentru a se obține definiții mai specifice ale acestor însușiri sau caracteristici, sub forma comportamentului așteptat. Dacă, de exemplu, o caracteristică a fost descrisă în termenii: "capacitate de planificare și organizare", se pun întrebări cum ar fi: "Ce fel de comportament sau acțiuni denotă faptul că persoana respectivă se pricepe să planifice lucrurile?", sau "Cum ne putem da seama dacă o persoană nu se pricepe să-și organizeze prea bine munca?"

5. Se extrag alte trei cartonașe din pachet și se repetă etapele 3 și 4.
6. Se repetă acest proces până la analizarea tuturor cartonașelor și când se pare că nu mai există nici un construct de identificat.
7. Se enumeră construcțiile și li se cere membrilor grupului să dea calificative fiecărei însușiri aferente sarcinii, folosindu-se o scală cu șase sau șapte gradații.
8. Scorurile astfel obținute sunt însumate și analizate pentru a li se evalua importanța relativă. Această operație poate fi făcută statistic, așa cum a arătat Markham (1987).

La fel ca tehnica incidentelor critice, analiza grilei de repertoriu îi ajută pe oameni să-și formuleze opiniile prin referire la exemple concrete. Un alt avantaj este că, raportându-se tot timpul la grila de repertoriu, le vine mai ușor să identifice caracteristicile comportamentale ale competențelor cerute în cadrul unui post, fiindcă metoda triadică restrânge domeniul de comparație.

Deși este bine să existe o analiză statistică completă a calificativelor pe care le furnizează aplicarea metodei analitice a grilei de repertoriu, cele mai importante rezultate care pot fi obținute sunt niște descrieri a ceea ce reprezintă o performanță bună sau deficitară în fiecare dintre elementele postului.

Atât pentru analiza grilei de repertoriu, cât și pentru tehnica incidentelor critice, este nevoie de un analist calificat, capabil să facă o cercetare în detaliu și să extragă descrieri pertinente ale caracteristicilor postului. Acestea sunt destul de amănunțite și mari consumatoare de timp, dar chiar dacă nu se duc până la capăt întreg procesul, mare parte din metodologie poate fi utilă într-o abordare mai puțin elaborată a analizei competențelor.

Ce abordare ar trebui aleasă?

Metodele de tipul analizei incidentelor critice și al analizei grilei de repertoriu pot fi utilizate cu multă eficacitate, dar consumă timp și necesită experiență, pentru a putea fi aplicate cu succes.

Pentru cei care nu dispun de timpul necesar ca să aplice nici una din aceste două abordări, metoda seminarului de analiză, așa cum a fost descrisă mai sus, rămâne probabil cea mai bună variantă. Dar dacă nu ați mai făcut până acum acest tip de analiză, este recomandabil să apelați la sprijinul unui consultant extern care dispune de experiență în domeniu. Analiza funcțională se folosește atunci când principalul obiectiv este elaborarea unor standarde de certificare vocațională.

Descrierile posturilor

Descrierile posturilor sunt derivate din analiza posturilor și furnizează informații fundamentale despre un post, grupate pe categorii: titulatura sau denumirea postului, relațiile de subordonare, scopul general și răspunderile principale sau sarcinile ori îndatoririle principale.

Aceste date de bază pot fi completate cu informații care să detalieze natura și sfera de cuprindere a postului, factorii sau criteriile care îi indică nivelul în scopuri de evaluare sau competențele cerute, ca element ajutător în pregătirea programelor de instruire profesională și pentru utilizare în cadrul centrelor de evaluare. Adăugarea unor astfel de

informații poate să transforme descrierea de bază a postului într-o definiție completă a rolului, dacă se concentrează pe aspectele comportamentale ale rolului jucat de deținătorul postului.

Utilizarea descrierilor posturilor în scopuri organizaționale, de recrutare și de management al performanței

Descrierea elementară a unui post poate fi utilizată în următoarele scopuri:

- pentru a defini locul postului în organizație și a clarifica, în fața deținătorului postului și a altor persoane, contribuția adusă de postul respectiv la realizarea obiectivelor organizaționale sau departamentale;
- pentru a furniza informațiile necesare întocmirii specificațiilor referitoare la persoană, utilizate în cadrul recrutării și pentru informarea candidaților în legătură cu postul;
- ca bază pentru contractul de muncă;
- pentru a asigura cadrul conceptual de stabilire a obiectivelor în managementul performanței;
- ca bază pentru evaluarea posturilor și stabilirea gradelor posturilor.

Conținutul și formatul de redactare

Descrierea sau fișa unui post nu trebuie să intre în prea mare detaliu. Ceea ce se cere clarificat este contribuția pe care trebuie s-o aducă deținătorul postului, exprimată sub forma rezultatelor de realizat (exprimate ca răspunderi principale, domenii de rezultat principale sau sarcini, activități ori îndatoriri principale) și poziția ocupată în cadrul organizației (relațiile de subordonare).

Există doi factori de luat în calcul când se întocmește acest tip de descriere a postului:

- **Flexibilitatea** – flexibilitatea operațională și policalificarea devin din ce în ce mai importante, deci este necesar să se prevadă cerințe de flexibilitate în fișele de descriere a posturilor. Acest lucru se realizează mai degrabă printr-o concentrare pe rezultate decât pe formularea explicită a *ceea ce trebuie făcut* – descrierea postului nu trebuie să devină o „cămașă de forță”, explicitând în detaliu sarcinile de executat. Accentul trebuie pus pe rolul pe care îl are de jucat deținătorul postului, utilizându-și aptitudinile și competențele în domeniile generale de responsabilitate specificate, pentru a obține rezultate. Scopul este ca un deținător al postului de la care se așteaptă flexibilitate în muncă să nu poată spune: „Nu fac acest lucru fiindcă nu-i trecut în fișa mea de post.”
- **Munca în echipă** – organizațiile cu structuri aplatizate se bazează în mai mare măsură pe munca în echipă, iar această cerință se cere scoasă în evidență.

Formatul

Formatul unei fișe de descriere a postului utilizate în scopuri organizaționale, de recrutare sau contractuale, trebuie să cuprindă:

Fișă de post pentru un director de RU

Scopul general

Să emită recomandări în privința strategiilor și politicilor de RU; să ia măsurile necesare pentru ca funcțiunea RU să asigure susținerea necesară implementării lor și pentru ca procesele de personal să funcționeze eficient, la un nivel de „clasă mondială”.

Principalele răspunderi

1. Participă ca membru al Consiliului de Administrație la formularea strategiilor, politicilor, planurilor și bugetelor corporative și la urmărirea performanței companiei, astfel încât să existe siguranța că misiunea și obiectivele companiei sunt îndeplinite.
2. Îi consiliază pe Directorul Executiv și pe colegii din Consiliu în legătură cu politicile de RU și de relații cu angajații de care are nevoie compania în toate domeniile de management al RU, pentru a-și respecta valorile fundamentale și a-și îndeplini responsabilitățile sociale.
3. Formulează și implementează strategii de RU complet integrate cu strategiile economice ale companiei și consecvente în privința tuturor aspectelor de management al personalului și elaborează planuri pentru implementarea acestor strategii.
4. Planifică și dirijează procese și programe de dezvoltare a resurselor umane, management al performanței și management al carierei, destinate să îmbunătățească eficacitatea individuală și organizațională și să le ofere angajaților cele mai bune posibilități de a-și dezvolta capacitățile și carierele în interiorul companiei.
5. Concepe politici, procese și proceduri de management al recompenselor și remunerației (inclusiv pensii), care să-i atragă, să-i rețină în companie și să-i motiveze pe angajați, care să fie atât echitabile în plan intern, cât și competitive în plan extern, și care să funcționeze în condiții de eficiență a costurilor.
6. Emite recomandări cu privire la strategii și politici de relații și comunicare cu angajații destinate să maximizeze gradul de implicare și angajament asumat, în paralel cu minimizarea gradului de conflict.
7. Emite recomandări cu privire la procese de management al cunoștințelor.
8. Dirijează și controlează activitatea funcțiunii de RU, astfel încât aceasta să furnizeze în condiții de eficiență a costurilor servicii pentru compartimentele organizației.
9. Se asigură, prin consiliere și supraveghere, că politicile de RU sunt implementate consecvent, și că se respectă valorile fundamentale ale companiei în legătură cu oamenii, în special cele referitoare la tratament corect și imparțial, egalitate de șanse în muncă și menținerea echilibrului între viața profesională și cea personală.

Figura 23.1 Descriere a postului pentru un director de RU

- titulatura sau denumirea postului;
- definirea scopului general sau lista obiectivelor postului;
- lista principalelor răspunderi, domenii de rezultat, sarcini, activități sau îndatoriri (nu contează prea mult ce denumire au acestea, chiar dacă termenul de „răspundere principală” și cel de „domeniu principal de rezultat” evidențiază mai bine rezultatele finale pe care trebuie să le realizeze deținătorul postului).

Un exemplu de descriere a postului este dat în figura 23.1.

Descrieri ale posturilor în scopuri de evaluare

Pentru a putea fi utilizată în scopuri de evaluare, o descriere a postului trebuie să conțină informațiile cuprinse într-o descriere organizațională, precum și o "analiză factorială" a postului, pe baza factorilor sau criteriilor utilizate în aprecierea valorii relative a posturilor (vezi capitolul 39). În plus, este adesea util să se includă o descriere narativă a naturii și sferei de cuprindere a postului, similară celei utilizate în sistemul Hay de evaluare a posturilor. Această descriere narativă oferă informații generale despre mediul în care operează deținătorul postului. Natura postului este descrisă în termeni generali, pentru a le oferi evaluatorilor o imagine de ansamblu asupra tipului muncii desfășurate, care ilustrează cu elemente concrete lista răspunderilor principale. Ori de câte ori este posibil, se definește sfera de cuprindere a postului prin cuantificarea diverselor aspecte ale acestuia, cum ar fi resursele controlate, rezultatele de realizat, bugetele, proporția timpului consumat cu aspecte diferite ale postului și numărul situațiilor în care trebuie luate decizii sau măsuri concrete, în cadrul unei anumite perioade de timp.

Analiza factorială aferentă descrierii postului arată incidența fiecărui factor de evaluare a postului, cum ar fi cunoștințele și aptitudinile, responsabilitatea, deciziile, complexitatea și contactele.

Descrieri ale posturilor în scopuri de instruire profesională

Dacă se utilizează în scopuri de instruire profesională, descrierile posturilor trebuie să aibă la bază formatul pentru o descriere organizațională a postului – deși detaliile dintr-o descriere a postului destinată evaluării, respectiv natura și sfera de cuprindere a postului și analiza factorială, oferă multe informații suplimentare utile. Descrierea și specificația postului în scopuri de instruire profesională trebuie să conțină o analiză a atributelor (cunoștințe și aptitudini) și competențelor utilizate în cadrul postului. Aceasta înseamnă că s-ar putea să fie necesară o descriere mai amănunțită a sarcinilor pe care trebuie să le execute deținătorul postului, precum și o explicitare a atributelor și competențelor cerute. În capitolul 41 este dat un exemplu de specificație pentru instruire profesională.

Redactarea unei fișe de descriere a postului

Fișa postului trebuie să se bazeze pe o analiză detaliată a postului și să fie cât mai concisă și mai concretă posibil. În continuare vom prezenta modul de împărțire pe secțiuni a unei asemenea fișe, împreună cu îndrumări privind modul în care trebuie redactată fiecare secțiune.

Titlatura postului – titlatura existentă sau propusă trebuie să indice cât mai clar posibil funcțiunea în cadrul căreia se depune activitatea aferentă postului respectiv, precum și nivelul structural al postului în cadrul funcțiunii. Utilizarea unor termeni cum ar fi "manager", "manager asistent" sau "principal", pentru descrierea nivelului unui post trebuie să se facă în mod cât mai consecvent între diversele funcțiuni ale organizației, din punctul de vedere al gradelor posturilor.

Cui se subordonează deținătorul postului – titlatura postului ocupat de managerul sau supervizorul căruia i se subordonează direct deținătorul postului. În cadrul acestei secțiuni

nu trebuie să se încerce indicarea nici unei relații funcționale pe care deținătorul postului ar putea-o avea cu alți manageri.

Cine se subordonează deținătorului postului – aici se indică titlaturile posturilor ocupate de toți cei care se subordonează direct deținătorului postului. Din nou, nu trebuie să se încerce indicarea nici unei relații funcționale care s-ar putea să existe între deținătorul postului și alți angajați. Se poate atașa o organigramă, dacă se dorește clarificarea raporturilor de subordonare.

Scopul general – această secțiune trebuie să descrie cât mai concis posibil scopul general al postului. Ideea este de a transmite, într-o singură frază, o imagine de ansamblu a postului respectiv, care să-l diferențieze clar de alte posturi și să-i stabilească deținătorului postului rolul îndeplinit și contribuția pe care trebuie să o aducă la realizarea obiectivelor companiei și ale funcțiunii sau unității sale de activitate. Nu trebuie să se încerce aici descrierea activităților executate, dar rezumatul general ar trebui să conducă în mod firesc la analiza activităților din secțiunea următoare. Când se redactează descrierea postului, este adesea mai bine să se amâne definirea responsabilităților generale, pentru a se face mai întâi analizarea și descrierea tuturor activităților postului.

Răspunderile sau sarcinile principale – etapele necesare pentru a defini principalele răspunderi sau sarcinile principale sunt:

- Se întocmește o listă inițială cu principalele activități sau sarcini executate de deținătorul postului;
- Se analizează lista inițială a sarcinilor, grupate împreună în așa fel încât să nu rămână decât aproximativ 10 domenii principale de activitate – majoritatea posturilor pot fi analizate în cadrul a șapte sau opt domenii de activitate, iar dacă numărul lor devine mult mai mare, descrierea postului va deveni excesiv de complexă și va face dificilă specificarea concretă a răspunderilor, domeniilor principale de rezultat sau a sarcinilor.
- Se definește fiecare activitate sub forma unei definiri a răspunderii – o definire a răspunderii arată ce anume i se cere deținătorului postului să realizeze (rezultatele) și, prin urmare, pentru ce anume va fi considerat răspunzător. Acest lucru se poate face și prin definirea unui domeniu principal de rezultat.
- Se definește răspunderea într-o singură frază, care trebuie:
 - să înceapă cu un verb la diateza activă, care indică la modul afirmativ ce anume se cere făcut și elimină orice frazeologie superfluă; de exemplu: planifică, întocmește, produce, implementează, prelucrează, furnizează, programează, finalizează, distribuie, întreține, ține legătura cu, colaborează cu;
 - să descrie obiectul verbului folosit (ce se face) cât mai succint posibil; de exemplu: testează sisteme noi, înscrie încasările în registrele de vânzări, distribuie la depozit marfa produsă și ambalată, programează producția, asigură întocmirea rapoartelor de management financiar, întocmește planuri de marketing;
 - să enunțe pe scurt scopul activității din punctul de vedere al rezultatelor sau standardelor ce se cer îndeplinite; de exemplu: testează sisteme noi pentru a se asigura că acestea sunt conforme cu specificațiile convenite; înscrie încasările în registrele de vânzări pentru a furniza informații financiare actualizate și corecte; distribuie la depozit marfa produsă conform planificării în așa fel încât toate pachetele să fie ridicate de transportatori în ziua ambalării; programează producția în așa fel încât

să se respecte indicatorii planificați de producție și livrare; asigură întocmirea unor rapoarte de management financiar care să furnizeze echipei de conducere și managerilor individuali volumul necesar de informații despre performanța financiară raportată la cifrele de buget, inclusiv eventualele diferențe apărute; întocmește planuri de marketing care susțin realizarea strategiilor de marketing ale întreprinderii, sunt realiste și oferă indicații clare privind măsurile pe care trebuie să le ia departamentul de realizare a produselor noi, cel de producție, cel de marketing și cel de vânzări.

Enunțurile de definire a răspunderii care evidențiază rezultatele cerute furnizează date esențiale pentru convenirea obiectivelor curente și pe termen scurt din procesele de management al performanței, așa cum se va vedea în capitolul 30, și pentru definirea competențelor de resort.

Analiza factorială – în întocmirea fișelor de descriere a posturilor în scopuri de evaluare se utilizează tehnici de analiză factorială. Analiza factorială este un proces prin care se ia în considerare fiecare factor de evaluare a postului, cum ar fi cunoștințele, aptitudinile sau responsabilitatea, și se evaluează gradul în care factorul respectiv este prezent în activitatea pe post. Atunci când se redactează o analiză factorială, baza de referință trebuie să fie definiția și gradul de prezență indicate în planul factorial de evaluare a postului (vezi capitolul 41). Analiza trebuie susținută pe cât posibil cu date reale și exemple concrete.

Un exemplu de descriere a postului este dat în figura 23.1.

Profiluri de rol

Care este obiectul analizei posturilor: postul, rolul, sau amândouă? Termenii de "post" și "rol" sunt adesea utilizați unul în locul altuia, cu același înțeles, dar există, totuși, o deosebire importantă:

- *Un post* este alcătuit dintr-un grup finit de sarcini (operații de muncă sau lucrări) care se cer executate și îndatoriri care se cer îndeplinite, pentru a se realiza un rezultat final.
- *Un rol* descrie "partitura" interpretată de oameni în îndeplinirea obiectivelor lor, muncind competent și flexibil în contextul dat de obiectivele, structurile și procesele organizației lor.

În descrierea unui post, abordarea tradițională a fost aceea de concentrare pe rațiunile existenței lui (scopul general al postului) și pe activitățile care se cer efectuate. Prin urmare, aceste activități sunt considerate fixe și executate de deținătorii postului conform instrucțiunilor specificate. După toate aparențele, nu rămâne loc pentru flexibilitate sau interpretare în privința modului optim de executare a muncii. Posturile sunt aceleași, practic trebuie să fie aceleași, indiferent cine le execută activitățile componente.

Conceptul rolului este mult mai amplu, fiindcă orientarea este spre persoană și comportament – rolul are în vedere ceea ce fac oamenii și cum fac, mai degrabă decât să se concentreze strict pe conținutul postului. Atunci când se confruntă cu o situație de viață,

indiferent de ce tip ar fi aceasta, de pildă îndeplinirea sarcinilor aferente unui post, individul trebuie să acționeze aidoma unui actor care interpretează un anumit personaj dramatic, pentru a putea face față cu succes situației respective. Într-un anumit sens, atunci când muncesc, oamenii se află adesea în postura de protagoniști ai unui act dramatic, fiindcă nu se rezumă doar la a recita replicile cuvenite, ci le interpretează în funcție de propriile percepții legate de modul în care ar trebui să se comporte în contextul muncii respective.

Profilurile de rol sau definițiile rolului se referă atât la domeniile principale de rezultat ale rolului, cât și la aspectele comportamentale ale muncii – competențele necesare pentru a se atinge niveluri acceptabile de performanță și contribuție. Aceste profiluri pot accentua nevoia de flexibilitate și policalificare, precum și nevoia de adaptare la diversele cerințe cu care se confruntă angajații din organizațiile orientate spre proiecte sau spre munca în echipă, unde accentul se pune pe proces, mai degrabă decât pe structura ierarhică.

Întocmirea unui profil de rol

Un profil de rol se întocmește pe baza procesului de analiză a postului, aptitudinilor și competenței, așa cum am explicat mai sus. Secțiunea referitoare la "natura și sfera de cuprindere" sau secțiunea referitoare la "conținut", din cadrul unei descrieri a postului, poate să descrie în termeni generali și rolul îndeplinit de deținătorul postului. Uneori este dificil de descris un rol în termeni precizi și în multe cazuri e mai bine să se facă o clarificare a rolurilor mai degrabă printr-o discuție față în față cu deținătorul postului, decât să i se ceară acestuia să-l descrie în scris. Acest demers poate să facă parte dintr-un proces de management al performanței (vezi partea a opta). Conceptul rolului este esențialmente un concept legat mai curând de rezultate, efecte, relații și tipuri de comportament, decât de enunțurile precise și concrete ale sarcinilor îndeplinite de deținătorii rolului.

Profiluri de rol generice

Adesea se întocmesc profilurile de rol "generice", care se referă la grupuri de roluri esențialmente similare. Avantajul lor constă în faptul că pot fi utilizate ca bază de definire a specificațiilor de recrutare și învățare, pentru oamenii care vor îndeplini rolurile respective. De asemenea, asigură o bază de plecare pentru porțiunile din acordurile și analizele de management al performanței care au ca obiect cerințele tipice de competență. În plus, pot fi utilizate și în procesul de evaluare a posturilor, ca bază de referință pentru stabilirea gradației structurale a unui rol, mai ales în cazul unei structuri cu trepte extinse sau al unei structuri cu familii de posturi (acești termeni sunt definiți în capitolul 43).

Profilurile generice de rol se întocmesc cu ajutorul tehnicilor obișnuite de analiză a posturilor și competenței, așa cum au fost descrise acestea ceva mai devreme în capitolul de față. Scopul urmărit este de a se identifica particularitățile comune tuturor rolurilor considerate și de a se sintetiza sub forma unui profil generalizat. Un exemplu de asemenea profil generic se poate vedea în figura 23.2.

Profil generic de rol pentru conducătorii de echipă

Scopul general al rolului:

Să conducă echipe, în vederea atingerii obiectivelor echipei și, mai departe, a obiectivelor organizației.

Domenii principale de rezultat

1. Convine cu membrii echipei țintele de plan concrete și standardele care susțin atingerea obiectivelor organizației.
2. Planifică împreună cu membrii echipei grafice de executare a lucrărilor și cerințe în materie de resurse, care să asigure atingerea și chiar depășirea obiectivelor de plan ale echipei.
3. Convine cu membrii echipei criteriile de evaluare a performanței și procese de asigurare a calității, care să clarifice așteptările în materie de rezultate palpabile și nivel al calității.
4. Convine cu membrii echipei modul de repartizare a sarcinilor, rotând responsabilitățile în funcție de necesități, pentru a se asigura flexibilitatea și fructificarea optimă a aptitudinilor și capacităților de care dispun membrii echipei.
5. Coordonează munca echipei în așa fel încât să se asigure îndeplinirea obiectivelor acestora.
6. Ia măsuri pentru ca membrii echipei să urmărească solid performanța colectivă, din punctul de vedere al obținerii rezultatelor scontate, al vitezei de reacție și al îndeplinirii țăntelor și standardelor de calitate, și convine cu membrii echipei eventualele măsuri corective necesare pentru a avea garanția că obiectivele vor fi îndeplinite.
7. Organizează analize ale performanței echipei, pentru a se cădea de acord asupra metodelor de îmbunătățire.

Competențe

- Edifică relații de echipă eficiente, asigurând angajamentul asumat al membrilor echipei față de realizarea scopului comun.
- Încurajează orientarea autonomă în rândul membrilor echipei, dar asigură și îndrumare și instrucțiuni clare, atunci când e nevoie.
- Își pune cunoștințele la dispoziția echipei.
- Are încredere în membrii echipei că își îndeplinesc sarcinile – nu verifică oamenii fără încetare.
- Îi tratează corect și consecvent pe toți membrii echipei.
- Îi sprijină și îi îndrumă pe membrii echipei cum să-și fructifice în mod optim propriile capacități.
- Încurajează autoperfecționarea prin exemplu personal.
- Oferă activ feedback constructiv membrilor echipei; se arată receptiv și chiar solicită hotărât feedback constructiv din partea membrilor echipei.
- Contribuie la dezvoltarea membrilor echipei, încurajându-i să dobândească aptitudini suplimentare și oferindu-le posibilități de exploatare eficace a acestor aptitudini.
- Împărtășește celorlalți cunoștințele proprii și îi încurajează pe membrii echipei să și le ofere pe ale lor.

Figura 23.2 Profil generic de rol pentru conducătorii de echipă

Partea VII

Procurarea resurselor umane

Definirea procurării resurselor umane

Procurarea resurselor umane se referă la măsurile pe care le ia organizația pentru a obține și a păstra oamenii de care are nevoie și pentru a le folosi forța de muncă în mod productiv. De asemenea, cuprinde și acele aspecte de practică a raporturilor de muncă referitoare la introducerea noilor angajați în organizație și, dacă nu există altă soluție, încetarea contractului de muncă dintre ei și organizație. Este o componentă esențială a procesului de management al resurselor umane (MRU).

Procurarea resurselor umane și MRU

MRU are ca obiect fundamental asigurarea concordanței între resursele umane ale organizației și necesitățile strategice și operaționale ale acesteia, precum și utilizarea la întreaga capacitate a acestor resurse. Așadar, se ocupă nu doar de obținerea și păstrarea numărului necesar de angajați de calitate necesară, ci și de selectarea și promovarea celor care "corespund" culturii și cerințelor strategice ale organizației.

Comparativ cu managementul tradițional al personalului, MRU acordă mai multă importanță găsirii unor oameni ale căror atitudini și comportamente pot fi congruente cu ceea ce consideră conducerea a fi adecvat și propice succesului. În cuvintele lui Townley (1989), organizațiile se concentrează din ce în ce mai mult pe "caracteristicile atitudinale și comportamentale ale angajaților". Această tendință nu este lipsită de pericole. Organizațiile inovatoare și adaptabile au nevoie și de nonconformiști, ba chiar de rebeli, care pot "să se opună sistemului". Dacă managerii recrutează oameni "după chipul și asemănarea lor", există riscul de a popula organizația cu "clone" conformiste, perpetuând o cultură disfuncțională – o cultură care, chiar dacă a fost bună în trecut, astăzi s-ar putea să nu mai fie adecvată (nimic nu eșuează mai rău ca succesul!).

Prin urmare, abordarea MRU în materie de procurare a resurselor umane accentuează ideea că armonizarea resurselor cu cerințele organizaționale nu înseamnă nicicum menținerea stării de fapt existente și perpetuarea unei culturi muribunde. Armonizarea poate să însemne – și adesea

chiar înseamnă – o schimbare radicală de concepție în privința competențelor necesare în viitor, pentru realizarea unei dezvoltări sustenabile și realizarea unei schimbări culturale. Politicile MRU de procurare a resurselor umane abordează două chestiuni fundamentale:

1. De ce fel de oameni avem nevoie ca să putem concura în mod eficace, acum și în viitorul previzibil?
2. Ce trebuie să facem ca să-i atragem, să-i dezvoltăm și să-i păstrăm pe acești oameni?

Integrarea strategiilor de procurare a resurselor umane cu cele economice

Filozofia abordării MRU în materie de procurare a resurselor umane este aceea că implementarea planului strategic o fac oamenii. Așa cum spunea Quinn Mills (1983), este un proces de "planificare cu gândul la oameni".

Integrarea strategiilor de procurare a resurselor umane cu cele economice are la bază o bună cunoaștere a direcției în care înaintează organizația și a nevoilor care rezultă de aici în materie de resurse umane:

- numărul necesar de oameni în raport cu nivelurile de activitate previzionate;
- aptitudinile necesare în raport cu evoluțiile din domeniul tehnologiei și al produsului/pieței și cu strategiile de îmbunătățire a calității sau de reducere a costurilor;
- impactul restructurării organizatorice ca rezultat al raționalizării, descentralizării, aplatizării structurilor, fuziunilor, dezvoltării produsului sau pieței ori introducerii noilor tehnologii – de exemplu, producția celulară;
- planurile de schimbare a culturii organizației în direcții cum ar fi capacitatea de fundament, standardele de performanță, calitatea, servirea clienților, munca în echipă și flexibilitatea, care indică nevoia de a avea oameni cu atitudini, convingeri și caracteristici personale diferite.

Acești factori sunt puternic influențați de tipul strategiilor economice adoptate de organizație, precum și de tipul domeniului de activitate în care operează organizația. Caracteristicile organizaționale respective pot fi exprimate precum în modelul de clasificare BCG (Boston Consulting Group) a companiilor, respectiv ca organizație "dilemă", "vedetă", "vacă de muls" ori "câine", sau, conform tipologiei propuse de Miles și Snow (1978), ca organizație "apărătoare", "prospectoare" ori "analizatoare".

Rostul strategiilor de procurare a resurselor umane este să asigure oamenii și aptitudinile necesare pentru susținerea strategiei economice, dar ele ar trebui să contribuie și la formularea strategiei respective. Directorii de RU au obligația de a le atrage atenția colegilor lor asupra posibilităților și restricțiilor în materie de resurse umane care vor influența materializarea planurilor strategice. Spre exemplu, în cazul fuziunilor și achizițiilor de firme, capacitatea conducerii manageriale de a face față cu succes noii situații, precum și calitatea managementului în noua structură organizatorică rezultată, vor fi considerente de cea mai mare importanță.

Planul capitolelor

Această parte a manualului se ocupă de următoarele aspecte ale procurării resurselor umane:

- planificarea resurselor umane;
- recrutarea;
- interviurile de selecție;
- testarea de selecție;
- introducerea în organizație;
- desprinderea din organizație.

Capitolul 24

Planificarea resurselor umane

Rolul planificării resurselor umane

Definiție

Planificarea resurselor umane determină resursele umane de care are nevoie organizația pentru a-și atinge obiectivele strategice. Conform definiției propuse de Bulla și Scott (1994), este "procesul prin care se asigură identificarea cerințelor de resurse umane ale unei organizații și elaborarea planurilor de îndeplinire a cerințelor respective". Planificarea resurselor umane are la bază convingerea că oamenii reprezintă cea mai importantă resursă strategică a unei organizații. În general, planificarea are în vedere armonizarea resurselor cu necesarul pe termen mai lung al întreprinderii, chiar dacă uneori se ocupă și de cerințele pe termen mai scurt. Necesarul de resurse umane este abordat atât în termeni cantitativi, cât și în termeni calitativi, ceea ce presupune să dea răspuns la două întrebări fundamentale:

1. Câți oameni?
2. Ce fel de oameni?

Planificarea resurselor umane se ocupă și de chestiuni mai generale, referitoare la modul în care se abordează raporturile de muncă și dezvoltarea angajaților pentru a se îmbunătăți eficacitatea organizațională. Prin urmare, poate să joace un rol important în managementul strategic al resurselor umane.

Planificarea resurselor umane și planificarea activității economice

Conceptual vorbind, planificarea resurselor umane ar trebui să facă parte integrantă din planificarea activității economice a organizației. Procesul planificării strategice ar trebui să definească schimbările preconizate în privința amplitudinii și tipurilor de activități desfășurate de organizație și să identifice competențele de bază de care are nevoie aceasta pentru a-și atinge obiectivele - și, prin urmare, cerințele în materie de aptitudini și calificări. De multe ori însă există limitări asupra gradului în care se întocmesc asemenea pla-

nuri, dacă nu chiar în privința gradului lor de claritate, ceea ce s-ar putea să restrângă fezabilitatea elaborării unor planuri integrate de resurse umane, care decurg din planurile economice.

În măsura în care există planuri articulate de strategie economică a întreprinderii, planificarea resurselor umane le interpretează din punctul de vedere al cerințelor de personal. Pe de altă parte, însă, planificarea resurselor umane poate influența strategia economică, atrăgând atenția asupra modurilor în care ar putea fi dezvoltați angajații și organizați cu mai multă eficacitate, pentru o mai bună realizare a obiectivelor economice, precum și asupra eventualelor probleme care s-ar putea să necesite rezolvare, pentru a avea siguranța că personalul necesar va fi disponibil și capabil să vină cu contribuția necesară. Așa cum arată Quinn Mills (1983), planificarea resurselor umane este "un proces de luare a deciziilor care combină trei activități importante: (1) identificarea și dobândirea numărului adecvat de oameni cu aptitudinile adecvate, (2) motivarea lor să atingă un nivel înalt de performanță, și (3) crearea unor legături interactive între obiectivele economice și activitățile de planificare a personalului". În situațiile în care nu există o strategie economică clar definită, planificarea resurselor umane va trebui, probabil, să se sprijine mai mult pe emiterea unor supoziții generale în legătură cu necesarul viitor de personal, printr-un tip sau altul de planificare pe bază de scenarii. Ca variantă alternativă, procesul de planificare ar putea să se concentreze pe domenii specifice de activitate din cadrul organizației, unde este posibilă previzionarea necesarului de personal în termeni numerici și calitativi, de exemplu numărul și calificarea cercetătorilor științifici din cadrul unei divizii de cercetare-dezvoltare.

Planificarea resurselor umane: varianta "tehnicistă" și varianta "umanistă"

Se poate face o distincție între planificarea resurselor umane în varianta "tehnicistă" (sau "infrastructurală", sau *hard*), adică orientată spre aspectele "tehnice" și cantitative, și cea în variantă "umanistă" (sau "suprastructurală", sau *soft*), adică orientată spre aspectele morale și calitative ale dimensionării forței de muncă organizaționale. Prima are la bază analiza cantitativă a necesarului de resurse umane, pentru a avea siguranța că se dispune de un număr adecvat de persoane adecvate, atunci când e nevoie. Cea de-a doua, conform definiției lui Marchington și Wilkinson (1996), "este mai explicit concentrată pe crearea și modelarea culturii organizației, în așa fel încât să existe o integrare clară între obiectivele corporative și ansamblul valorilor, convingerilor și comportamentelor angajaților". Dar așa cum reliefează cei doi autori, varianta "suprastructurală" devine practic sinonimă cu întreg subiectul managementului resurselor umane.

Planificarea resurselor umane și planificarea forței de muncă

Realitatea este că planificarea resurselor umane abordează probleme ale raporturilor dintre organizație și angajați la un nivel mai general decât abordările prin tradiție cantitative ale "planificării forței de muncă". Abordările de acest gen, așa cum observă Liff (2000), erau derivate dintr-o viziune rațională asupra planificării dictate ierarhic, în care se puteau aplica metode cantitative deja verificate asupra estimărilor pe termen lung ale cererii și ofertei. Autoarea mai remarcă și că "a avut loc o mutație în privința acestei viziuni, de la armonizarea numărului de angajați disponibili cu numărul previzibil de posturi stabile, spre un grad mai mare de preocupare pentru aptitudinile angajaților, dezvoltarea lor și repartizarea lor eficace."

Limitări în planificarea resurselor umane

Se spune că planificarea resurselor umane cuprinde trei etape distincte:

- previzionarea necesarului viitor de personal (previzionarea cererii);
- previzionarea disponibilității viitoare de personal (previzionarea ofertei);
- întocmirea unor planuri de armonizare a cererii cu oferta.

Dar așa cum arată Casson (1978), genul acesta de raționament convențional reprezintă planificarea resurselor umane ca pe "o activitate de elaborare a unor politici atotcuprinzătoare, care produce, în mod progresiv, previziuni precise, cu ajutorul unor sisteme de planificare sofisticate din punct de vedere tehnic și extrem de integrate". Autorul este de părere că planificarea resurselor umane ar trebui văzută ca fiind:

- o activitate periodică de *monitorizare*, prin care rezervele și fluxurile de resurse umane și relația acestora cu necesitățile economice ale întreprinderii pot fi mai bine înțelese, evaluate și controlate, problemele pot fi mai bine evidențiate și se poate stabili o bază de reacție în fața evenimentelor neprevăzute;
- o activitate de *investigare*, prin care se pot studia implicațiile de resurse umane ale anumitor probleme și situații de schimbare și se pot investiga efectele mai multor variante de politici și acțiuni.

Casson semnalează că precizia specioasă a planurilor de personal cuantificate "contează prea puțin atunci când e pusă în balanță cu natura complexă și schimbătoare a forței de muncă, activitatea întreprinderii și mediul extern". Conceptul clasic al planificării resurselor umane, ca o chestiune de previzionare pe termen lung a cererii și ofertei de personal, nu are nici o valoare, deoarece capacitatea de a face aceste estimări trebuie să fie strict limitată de dificultatea de a previziona influența evenimentelor din exterior. În ziua de azi, planificarea resurselor umane este mai probabil să se concentreze pe identificarea aptitudinilor necesare în viitor, dar s-ar putea să nu facă altceva decât să furnizeze unele indicii generale în privința numărului necesar de persoane pe termen mai lung. Predicțiile de acest tip se bazează adesea pe scenarii definite în termeni generali, și mai puțin pe prognoze specifice ale cererii și ofertei.

Incidența și justificarea planificării resurselor umane

Deși noțiunea de planificare a resurselor umane este bine consacrată în vocabularul MRU, ea nu pare să fie practică în mod uzual ca activitate principală de RU. Așa cum sugerează Rothwell (1995), "Cu excepția unor exemple izolate, cercetarea a adus prea puține dovezi ale unui grad sporit de utilizare sau de succes". Autoarea explică în felul următor cauzele acestui decalaj între teorie și practică:

- impactul schimbării și dificultatea de a previziona viitorul – "nevoia de planificare s-ar putea să fie invers proporțională cu fezabilitatea ei";
- "caleidoscopul în permanentă schimbare" al priorităților politice și strategiilor din organizații;

- lipsa de încredere pe care o manifestă mulți manageri față de teoria planificării – de multe ori se preferă adaptarea pragmatică, în dauna conceptualizării;
- lipsa dovezilor despre capacitatea planificării resurselor umane de a aduce rezultatele scontate.

Indiferent cum ar sta lucrurile, e greu de respins aprioric convingerea că ar trebui măcar să se încerce, în termeni generali, previzionarea cerințelor viitoare de resurse umane, ca bază de planificare și de acțiune. Plecând de la cercetarea întreprinsă de Institutul pentru Studierea Raporturilor de Muncă, Reilly (1999) avansează o serie de posibile rațiuni care determină organizațiile să se angreneze într-o formă sau alta de planificare a resurselor umane. Aceste rațiuni se împart în următoarele trei categorii:

1. *Planificare din rațiuni de fond*, adică pentru a obține efecte practice prin optimizarea modului în care sunt utilizate resursele și/sau sporirea gradului lor de flexibilitate, prin obținerea și protejarea aptitudinilor care au nevoie de timp pentru a putea fi dobândite, prin identificarea posibilelor probleme și reducerea la minimum a probabilității de luare a unor decizii neinspirate.
2. *Planificare datorită avantajelor procesului în sine*, ceea ce presupune buna cunoaștere a prezentului pentru a putea face față viitorului, contestarea prezumțiilor și descătușarea creatoare a gândirii, luarea unor decizii explicite care să poată fi puse în discuție mai târziu, distanțarea obiectivă și schițarea unei imagini de ansamblu și păstrarea echilibrului între viziunea pe termen lung și nevoia de concentrare a atenției pe termen scurt.
3. *Planificare din rațiuni organizaționale*, care presupune comunicarea planurilor în așa fel încât să se obțină susținerea necesară pentru implementarea lor, corelarea planurilor de RU cu planurile de activitate economică ale întreprinderii în așa fel încât să le influențeze, (re)câștigarea controlului corporativ asupra unităților de activitate și coordonarea și integrarea deciziilor și acțiunilor organizaționale.

Contextul organizațional al planificării resurselor umane

Planificarea resurselor umane are loc în contextul organizației. Măsura în care este utilizată planificarea și metoda adoptată depind de măsura în care conducerea managerială admite că succesul depinde de previzionarea cerințelor viitoare de personal și de implementarea planurilor necesare pentru a satisface aceste cerințe. Alegerea metodei este influențată și de gradul în care se pot face previziuni fidele realității. Organizațiile care operează în medii turbulente, în care nivelurile viitoare de activitate sunt greu de prevăzut, s-ar putea să apeleze la măsuri ad-hoc și pe termen scurt, pentru recrutarea și păstrarea angajaților. Dar chiar și acest tip de întreprinderi ar putea avea de câștigat, din acele aspecte ale planificării resurselor umane care au ca obiect politici de atragere și păstrare a personalului cu rol esențial.

Contextul pieței muncii

Contextul pentru obținerea personalului necesar este dat de piețele de muncă pe care operează organizația, adică:

1. *Piața internă de muncă* – rezervele și fluxurile de angajați din cadrul organizației, care pot fi promovați, formați sau redistribuiți organizatoric pentru a satisface cerințele viitoare.
2. *Piața externă de muncă* – piețele externe de la nivel local, regional, național și internațional, de pe care se pot recruta diverse categorii de oameni. De obicei, există mai multe asemenea piețe, iar oferta de muncă din cadrul lor poate varia considerabil. Eventualele deficite probabile trebuie identificate din timp, pentru a se putea lua măsuri în această privință, de exemplu prin elaborarea unei "proponeri de angajare" mai atrăgătoare.

În cadrul procesului de planificare a resurselor umane, organizația trebuie uneori să formuleze decizii politice de tip "formare contra atragere". O politică de formare presupune ca organizația să recruteze persoane la nivel profesional inferior sau ca debutanți și să apeleze aproape exclusiv la promovare din interior și programe de formare profesională, pentru satisfacerea nevoilor viitoare de personal. O politică de atragere presupune să se apeleze în mai mare măsură la atragerea unor persoane din exterior – "infuzie de sânge proaspăt în organizație". În practică, organizațiile tind să combine cele două tipuri de politică, în grade care variază în funcție de situația firmei și de tipul personalului în cauză. O companie prin excelență întreprinzătoare, care operează într-un mediu turbulent, sau o companie de curând înființată, apelează probabil în totalitate la recrutare din exterior. Când e vorba de lucrători care își exploatează cunoștințele, recrutarea poate fi sursa principală de procurare a resurselor umane. Firmele de consultanță managerială constituie un exemplu tipic din această categorie. Firmele care pot să-și previzioneze cu destul de multă acuratețe cerințele de personal se pot baza în mai mare măsură pe propriii angajați, o dată ce au fost recrutați.

Obiectivele urmărite în planificarea resurselor umane

Obiectivele urmărite în planificarea resurselor umane depind foarte mult de contextul organizației în cauză, dar în general obiectivele uzuale ar putea fi:

- atragerea și păstrarea numărului necesar de oameni, cu aptitudinile, cunoștințele de specialitate și competențele necesare;
- anticiparea posibilelor probleme de surplus sau deficit de personal;
- dezvoltarea unei forțe de muncă flexibile și bine pregătite, contribuindu-se astfel la capacitatea organizației de a se adapta la un mediu nesigur și schimbător;
- reducerea dependenței de recrutarea din exterior, atunci când există un deficit de ofertă în domeniile de calificare necesare, prin elaborarea unor strategii de păstrare și dezvoltare a angajaților;
- îmbunătățirea utilizării personalului, prin introducerea unor sisteme de muncă mai flexibile.

Procesul de planificare a resurselor umane

Procesul de planificare a resurselor umane, așa cum este ilustrat în figura 24.1, nu are neapărat un traseu liniar, care să înceapă cu strategia economică a întreprinderii și să

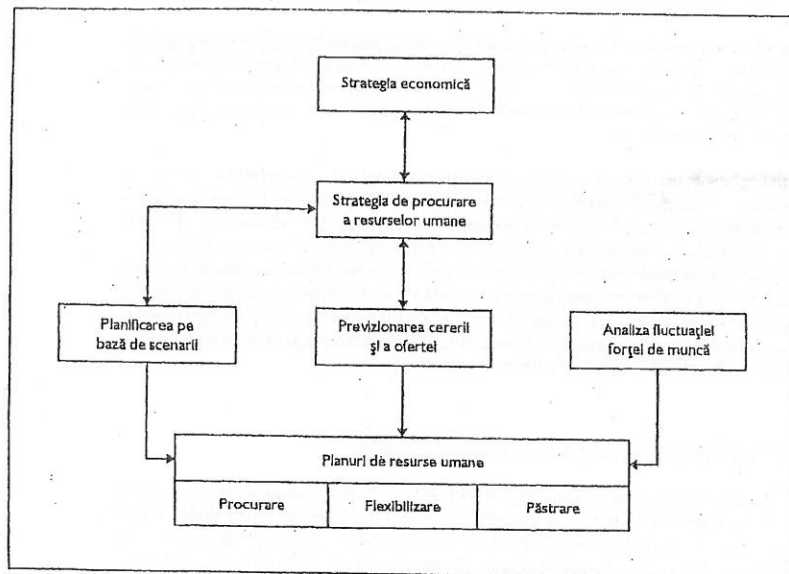


Figura 24.1 Procesul de planificare a resurselor umane

parcurgă logic etapa planurilor de procurare a resurselor, cea a planurilor de flexibilizare și cea a planurilor de păstrare. Așa cum sugerează Hendry (1995), acest proces s-ar putea să fie mai degrabă circular decât liniar, care să demareze în oricare din etapele componente. De exemplu, planificarea pe bază de scenarii poate avea efect asupra strategiei de procurare, care, la rândul ei, poate influența strategia economică. Alternativ, punctul de plecare ar putea fi prognozele cererii și ofertei de muncă, aflate la baza strategiei de procurare a resurselor umane. Analiza fluctuației forței de muncă poate furniza date de intrare pentru previzionarea ofertei, dar ar putea și să conducă direct la elaborarea planurilor de păstrare a angajaților.

Nu se poate porni de la premisa că va exista întotdeauna un plan de activitate economică bine articulat, ca bază pentru planurile de RU. Strategia economică s-ar putea să fie mai degrabă evolutivă în funcție de împrejurări, decât deliberată; s-ar putea să fie fragmentată, intuitivă și incrementală. Deciziile de procurare a resurselor umane s-ar putea să se bazeze pe scenarii discutabile, pline de ipoteze care pot să fie sau să nu fie corecte și care nu au cum să fie verificate. Strategia de procurare a resurselor s-ar putea să fie și ea tot atât de vagă sau întemeiată pe convingeri neverificate în legătură cu viitorul. De pildă, s-ar putea să conțină afirmații despre crearea unei baze de calificare care să nu reprezinte altceva decât un exercițiu de retorică.

Ar fi multe spus în favoarea unei abordări sistematice, când se pune problema elaborării strategiilor de procurare a resurselor umane, a planificării pe bază de scenarii, a previzionării cererii și ofertei și a analizei fluctuațiilor de personal, așa cum se va vedea în restul

acestui capitol. Dar din cauza factorilor menționați mai sus, există adesea rezerve în privința gradului în care poate fi formalizat acest proces. Rezultatul s-ar putea să nu fie altceva decât o declarație generală de intenții – deși, la urma urmei, și aceasta este uneori suficientă pentru a dirija la modul general practica de procurare a resurselor umane și, oricum, e mai bine decât să nu existe nimic. Gradul în care se poate face o planificare sistematică a resurselor umane depinde de natura organizației. Dacă viitorul este destul de previzibil, planificarea formală s-ar putea să fie abordarea adecvată. Dacă nu, se prea poate ca abordarea planificării resurselor umane să fie nevoită să se bazeze mai degrabă pe scenarii aproximative decât pe prognoze precise.

Strategia de procurare a resurselor umane

Obiectiv

Potrivit lui Keep (1989), obiectivul strategiilor de procurare a resurselor umane sună astfel:

Obținerea materialului de bază adecvat, sub forma unei forțe de muncă înzestrată cu calitățile, aptitudinile și cunoștințele adecvate și cu potențialul adecvat de formare profesională viitoare. Selectarea și recrutarea lucrătorilor cei mai apti să satisfacă nevoile organizației ar trebui să constituie o activitate fundamentală, pe baza căreia să poată fi elaborate majoritatea celorlalte politici de MRU direcționate spre dezvoltare și motivare.

Concepția conform căreia capabilitatea strategică a unei firme depinde de capabilitatea sa în materie de resurse umane (strategia orientată spre resurse, așa cum am arătat în capitolul 2) asigură argumentația justificativă a strategiei de procurare a resurselor. Scopul strategiei de procurare va fi, prin urmare, acela de a garanta obținerea avantajului competitiv pentru firmă, prin utilizarea unor angajați mai capabili decât cei ai firmelor concurente. Acești oameni vor avea o gamă mai vastă și mai perfecționată de aptitudini profesionale și se vor comporta în moduri care să le maximizeze contribuția. Organizația atrage acest gen de oameni, străduindu-se să fie "angajatorul ideal", și îi păstrează, oferindu-le posibilități și recompense mai bune decât alte organizații și edificând un contract psihologic pozitiv care să sporească angajamentul asumat și încrederea reciprocă. Mai mult decât atât, organizația își repartizează oamenii în moduri care să maximizeze valoarea adăugată pe care o creează aceștia.

Listă de control

Strategia de procurare a resurselor umane trebuie să încerce să răspundă la următoarele întrebări:

- În lumina planului de afaceri, de câți oameni este probabil să avem nevoie în fiecare din domeniile noastre operaționale sau funcționale importante, atât pe termen scurt, cât și pe termen lung?
- De ce fel de aptitudini profesionale este probabil să avem nevoie în viitor?

- Vom fi capabili să satisfacem aceste cerințe cu resursele noastre umane existente?
- Dacă nu, unde vom putea găsi oamenii de care avem nevoie?
- Ce trebuie să facem pentru a ne dezvolta sau extinde baza de aptitudini?
- Ce ar trebui să facem pentru a-i identifica pe angajații cu potențial și a le dezvolta capacitățile?
- Ne confruntăm cu probleme în atragerea sau păstrarea personalului cu rol esențial? Dacă da, ce trebuie să facem în această privință?
- Există posibilități de utilizare mai bună a personalului prin sporirea gradului de flexibilitate în cadrul raporturilor de muncă?
- Există vreun pericol de restructurare prin restrângere? Dacă da, cum avem de gând să abordăm această problemă?

Componentele strategiei de procurare a resurselor umane

Acestea sunt:

- *Planurile de procurare a resurselor umane* – pregătirea planurilor de acțiune pentru găsirea persoanelor necesare în interiorul organizației și/sau pentru programe de instruire care să-i ajute pe oameni să învețe deprinderi noi. Dacă necesarul nu poate fi satisfăcut din interiorul organizației, pregătirea unor planuri pe termen mai lung pentru atragerea unor candidați de înaltă calitate, care să aleagă organizația ca „angajator ideal”.
- *Planurile de flexibilizare* – planificarea unor măsuri de creștere a flexibilității în utilizarea resurselor umane, care să-i permită organizației să-și exploateze în mod optim aceste resurse și să se adapteze rapid la circumstanțele în schimbare.
- *Planurile de păstrare a forței de muncă* – pregătirea unor planuri de măsuri pentru păstrarea oamenilor de care are nevoie organizația.

Strategia de procurare a resurselor umane asigură baza de elaborare a acestor planuri în cadrul dat de necesitățile economice ale organizației. Totuși, va avea un fundament mai solid dacă se sprijină pe rezultatele unui proces de planificare pe bază de scenarii.

Planificarea pe bază de scenarii

Planificarea pe bază de scenarii este descrisă uneori ca fiind o tehnică de planificare strategică formală, dar poate fi văzută și ca abordare informală a necesității de a prevedea viitorul în termeni generali, pe baza unei analize a schimbărilor pe care este probabil să le sufere mediul intern și cel extern.

Definiția de dicționar a noțiunii de scenariu este „o succesiune imaginată de evenimente viitoare”. Planificarea pe bază de scenarii nu este altceva decât un proces, mai mult sau mai puțin formalizat, de stabilire a unei viziuni asupra eventualelor schimbări care pot fi prevăzute în mărimea și tipul activităților desfășurate de organizație și în structura ei, ca și de identificare a eventualelor schimbări din mediul extern susceptibile să afecteze organizația. Scopul constă în a cunoaște și înțelege mai bine posibilele situații cu care organizația s-ar putea confrunta în viitor. Iată cum descrie Reilly (1999) acest proces:

Planificarea pe bază de scenarii încearcă să deschidă mintea oamenilor asupra unei game variate de situații cu care organizația s-ar putea confrunta. Aceste posibile situații sunt apoi ordonate în așa fel încât să dea o serie coerentă de imagini veridice asupra mai multor variante de viitor ... Este un proces intelectual care caută să identifice probleme și să examineze posibilele consecințe ale unor evenimente.

Crearea unui scenariu presupune emiterea unor aprecieri generale în privința evoluțiilor interne probabile – direcția în care se deplasează organizația și implicațiile probabile pe care le are acest lucru asupra cerințelor de personal. Aceste evaluări trebuie uneori făcute în absența oricărui plan economic de activitate clar articulat, ceea ce presupune chestionarea conducerii manageriale superioare și a principalilor manageri de execuție în legătură cu modul în care văd ei viitorul organizației, urmată de rugămintea de a traduce aceste opinii în termenii necesarului de resurse umane. De asemenea, trebuie făcute aprecieri și în privința posibilelor consecințe pe care le-ar putea avea pentru piața muncii schimbările susceptibile să se producă în mediul extern al organizației. »

Estimarea cerințelor viitoare de resurse umane

În anumite situații, planificarea pe bază de scenarii reprezintă maximum fezabil în materie de estimare a cerințelor viitoare de personal, dar acolo unde există posibilități și este nevoie de așa ceva, trebuie încercat să se întocmească previziuni ale cererii și ofertei de muncă, pentru a se determina ce măsuri se cuvin luate dacă prognozele indică posibilitatea unui deficit sau surplus de resurse umane.

Previzionarea cererii

Previzionarea cererii este procesul de estimare a numărului de oameni necesari în viitor și a bagajului probabil de aptitudini și competențe de care vor avea nevoie. Baza ideală a unei asemenea prognoze este un buget anual și un plan de afaceri pe termen lung, exprimate în niveluri sau volume de activitate pentru fiecare funcțiune sau departament sau în decizii de „restrângere”. Într-o companie cu activitate de producție, bugetul vânzărilor este tradus într-un plan de fabricație care indică numărul și tipul produselor de realizat în fiecare perioadă bugetară. Pe baza acestor informații se poate calcula numărul de ore care trebuie lucrate pe fiecare categorie de calificare, pentru a se ajunge la volumul total aferent fiecărei perioade.

Sunt necesare detalii ale tuturor planurilor sau proiectelor care vor avea ca rezultat un necesar suplimentar de angajați sau aptitudini profesionale diferite – de exemplu, înființarea unei noi organizații cu rază de acțiune regională, crearea unui nou departament de vânzare, derularea unui proiect de mare amploare sau realizarea unor produse sau servicii noi. Pe cât posibil, trebuie analizate și planurile care ar putea avea ca rezultat un demers de raționalizare și, eventual, de restructurare prin restrângere, din cauza necesității de reducere a costurilor, a reproiectării organizatorice a proceselor companiei, a introducerii unei tehnologii noi care conduce la creșterea productivității, sau în urma unui proces de fuziune între firme.

Tehnicile de previzionare a cererii care pot fi folosite pentru realizarea unor estimări cantitative ale necesarului viitor de resurse umane sunt descrise pe rând în continuare.

Judecata managerială sau expertă

Aceasta este cea mai uzuală metodă de previzionare și poate fi corelată cu o formă sau alta de planificare pe bază de scenarii. Tot ce au de făcut managerii sau specialiștii este, pur și simplu, să se așeze la masă, să se gândească la nivelul viitor de activitate și să decidă de câți oameni este nevoie. Abordarea aceasta poate să nu reprezinte nimic mai mult decât o presupunere aproximativă, dacă nu există dovezi palpabile în privința unor majorări previzionate ale nivelului de activitate sau ale unor cerințe noi în materie de calificare.

Analiza tendinței indicatorilor

Aceasta se face prin studierea indicatorilor din trecut, de exemplu raportul dintre numărul lucrătorilor direct productivi (lucrători în producție) și cel al lucrătorilor indirect productivi (lucrători auxiliari) din cadrul unei unități de fabricație, și previzionarea indicatorilor viitori, aplicând un coeficient de corecție care să ia în calcul modificarea structurii organizatorice sau a metodelor de lucru. În continuare, se folosesc previziuni ale volumului de activitate pentru a determina, în exemplul dat, necesarul de forță de muncă directă, iar raportul previzionat dintre numărul lucrătorilor direct productivi și numărul lucrătorilor indirect productivi va fi utilizat pentru a calcula numărul necesar de lucrători indirect productivi.

Tehnicile de studiere a muncii

Tehnicile de studiere a muncii pot fi folosite atunci când se pot aplica metode specifice de măsurare a muncii pentru a calcula cât timp trebuie să dureze fiecare operație și de câți oameni este nevoie. Tehnicile de studiere a muncii pentru lucrătorii direcți pot fi combinate cu analiza tendinței indicatorilor, pentru a calcula numărul necesar de lucrători indirect productivi.

Previzionarea cerințelor în materie de calificare și competență

Previzionarea cerințelor în materie de calificare (aptitudini) este în mare măsură o chestiune de judecată managerială. Totuși, această judecată ar trebui făcută pe baza unei analize atente, a impactului pe care îl vor avea evoluțiile previzionate în privința produselor și a pieței, precum și introducerea noii tehnologii, fie ea tehnologie informațională sau producție computerizată.

Previzionarea ofertei

Previzionarea ofertei se referă la estimarea numărului probabil de personal disponibil din interiorul și exteriorul organizației, aplicând un coeficient de corecție care să ia în calcul reducerea pe cale naturală a personalului (pierdere în timp a forței de muncă și pensionări), absenteismul, deplasările și promovările interne, ca și modificările în materie de orar și alte condiții de lucru. Prognoza trebuie să aibă la bază:

- o analiză a resurselor umane existente, din punctul de vedere al numărului de angajați din fiecare ocupație, al aptitudinilor profesionale și al potențialului;

- pierderile previzionate în volumul resurselor existente, prin reducere pe cale naturală (analiza pierderii în timp a forței de muncă este descrisă în următoarea secțiune principală a acestui capitol și reprezintă un aspect important al planificării resurselor umane, deoarece asigură fundamentul planurilor de îmbunătățire a ratelor de păstrare a personalului);
- schimbările previzionate în structura resurselor existente, datorită promovărilor interne;
- efectul schimbării condițiilor de muncă și al absenteismului;
- sursele de ofertă de muncă din interiorul organizației;
- sursele de ofertă de muncă din exteriorul organizației, respectiv de pe piața de muncă națională și de pe cea locală.

Tehnicile de modelare matematică pe calculator pot ajuta mult la întocmirea prognozelor de ofertă de muncă, acolo unde se pot obține date valide și cât mai complete asupra rezervelor și fluxurilor de resurse umane din organizație. Dar dat fiind că această situație nu apare decât în foarte puține cazuri, nu sunt decât rareori utilizate.

Prognozele cererii și ofertei de resurse umane pot fi apoi analizate pentru a se determina dacă există vreun surplus sau deficit. Rezultatul analizei furnizează baza de plecare pentru planurile de recrutare, păstrare a personalului și, dacă nu se poate altfel, disponibilizare. În acest scop se pot utiliza modele de planificare computerizate, dar nu este esențial să se apeleze la un program special de planificare. Calculele de bază pentru prognoză pot fi făcute și cu ajutorul unui simplu tabel de calcul electronic, care calculează numărul necesar de angajați corespunzător fiecărei ocupații pentru care se cer făcute planuri, ca în exemplul următor:

1. Numărul curent de angajați:	70
2. Rata de pierdere anuală, pe baza evidențelor din trecut	10%
3. Pierdere așteptată în cursul anului	7
4. Total existent la sfârșit de an	63
5. Numărul necesar la sfârșit de an	75
6. Număr de obținut în timpul anului: (5) - (4)	8

Fluctuația forței de muncă

Analiza numărului de oameni care părăsesc organizația (fluctuația sau pierderea în timp a forței de muncă) furnizează date pentru previzionarea ofertei de muncă, astfel încât să se poată face calcule în privința numărului de oameni pierduți care s-ar putea să necesite înlocuire. Mai important, însă: analiza numărului de oameni care pleacă și a motivelor pentru care pleacă furnizează informații care pot indica dacă se impun sau nu măsuri de îmbunătățire a ratei de păstrare a personalului. Astfel, această analiză poate declanșa investigații suplimentare, pentru a se stabili cauzele fundamentale și a se identifica remediile.

În secțiunea de față vom studia următoarele aspecte ale fluctuației forței de muncă:

- însemnătatea ei;
- metode de măsurare;

- cauzele fluctuației;
- ce costuri are;
- cum se evaluează comparativ ratele de fluctuație.

Însemnătatea fluctuației forței de muncă

În publicația *Employee Development Bulletin* editată de IRS (2000) s-a evidențiat ideea că "ratele de fluctuație a forței de muncă oferă o ilustrare grafică a turbulenței din interiorul unei organizații. Ratele înalte de pierdere pe cale naturală a personalului pot să destabilizeze o companie și să-i demotiveze pe cei care încearcă să mențină nivelul servirii și al producției, într-un mediu intern caracterizat prin posturi vacante, personal lipsit de experiență și nemulțumire generală". Evident, costurile de recrutare, inducție și formare cresc toate, o dată cu creșterea ratei de fluctuație a forței de muncă. Așa cum se arată într-un material al CIPD (2000):

Fluctuația forței de muncă poate fi un rezultat direct proporțional cu negativismul atitudinii profesionale și gradul scăzut de satisfacție, combinate cu capacitatea de a găsi de lucru în altă parte, adică starea pieței de muncă. Pe de altă parte, fluctuația este o componentă normală a funcționării organizației și, cu toate că o rată ridicată a fluctuației poate fi disfuncțională, un anumit nivel tot trebuie să existe și se poate dovedi benefic pentru organizație.

Metode de calcul

Există mai multe moduri în care se poate măsura fluctuația forței de muncă, așa cum se va vedea mai jos.

Indicele fluctuației forței de muncă

Indicele fluctuației forței de muncă (denumit uneori și indicele pierderii în timp a forței de muncă sau angajaților) este formula tradițională pentru măsurarea pierderilor de personal. IPD l-a caracterizat drept "metoda de calcul a pierderii brute" și se calculează în felul următor:

$$\frac{\text{Numărul angajaților care părăsesc organizația într-o perioadă dată de timp (de obicei un an)} \times 100}{\text{Numărul mediu al angajaților pe perioada dată}}$$

Această metodă se utilizează frecvent, fiindcă este ușor de aplicat și de înțeles. În scopuri de planificare a resurselor umane, nu e deloc greu de înțeles că, dacă o companie dorește să-și majoreze cu 50 de persoane totalul forței de muncă, de la 150 la 200 de oameni, dar rata de fluctuație a personalului este de 20% (o pierdere de 30 de oameni), înseamnă că, în condițiile în care această tendință se menține, compania va trebui să recruteze 90 de angajați pe parcursul anului următor, pentru a-și putea menține cifra personalului la 200 de oameni în anul respectiv (50 de angajați noi, plus 40 de angajați care să înlocuiască pierderea de 20% din media de 200 de angajați existenți). Metoda poate fi utilizată și pentru a face comparații cu alte organizații care adoptă de regulă același mod de calcul.

Deși e simplă și ușor de aplicat, această formulă de calcul poate induce în eroare. Principala obiecție la adresa măsurării fluctuației în termenii proporției de angajați care pleacă din organizație într-o perioadă dată este că, această proporție poate fi artificial mărită de fluctuația mare a unei părți relativ mici din forța de muncă totală, mai ales în perioadele de recrutare intensă. Să luăm drept exemplu o companie care are 150 de angajați și o rată anuală de pierdere a angajaților de 20%, ceea ce înseamnă că, pe parcursul anului de referință, 30 de posturi au devenit vacante. Dar această pierdere se poate să fi fost distribuită uniform în toată compania, acoperind toate ocupațiile și afectându-i atât pe angajații cu vechime mare în companie, cât și pe cei cu vechime mică. Dar s-ar fi putut să fie restrânsă și la o porțiune mică din forța de muncă a companiei – foarte posibil ca numai 20 de posturi să fi fost afectate, chiar dacă fiecare a trebuit reocupat de 10 ori pe parcursul anului. Iată două situații complet diferite, iar dacă acest lucru nu este înțeles, se ajunge la prognoze incorecte ale cerințelor viitoare și se iau măsuri necorespunzătoare pentru soluționarea problemei. Indicele fluctuației trebuie tratat cu prudență și atunci când numărul mediu de angajați pe care se bazează procentajele este nereprezentativ pentru tendințele recente, din cauza unor creșteri sau scăderi considerabile ale numărului total de angajați pe parcursul perioadei de calcul. Când se însumează și se analizează mărimile de calcul ale fluctuației personalului, este important să se obțină informații despre incidența fluctuației în cadrul mai multor categorii diferite de angajați, mai ales cei mai dificil de atrași și de păstrați, cum ar fi lucrătorii cu înaltă calificare și lucrătorii care își exploatează cunoștințele.

Rata de rămânere sau rata supraviețuirii

O metodă de analiză a fluctuației personalului deosebit de utilă planificatorilor de resurse umane este *rata de rămânere în organizație* sau *rata supraviețuirii*: proporția angajaților intrați în organizație pe parcursul unei perioade de timp date, care rămân în organizație după un număr dat de luni sau ani de serviciu. Spre exemplu, o analiză a debutanților care și-au finalizat perioada de formare profesională ar putea arăta că, după doi ani de la angajare, 10% din cohorta inițială de 20 de debutanți ("cohorta" fiind grupul de analiză statistică definit printr-o trăsătură comună tuturor membrilor grupului) se aflau încă în serviciul companiei, deci o rată a supraviețuirii de 50%.

Distribuția pierderilor pentru fiecare grup sau cohortă de intrare în organizație poate fi reprezentată grafic sub forma unei "curbe a supraviețuirii", așa cum se poate vedea în figura 24.2. S-a constatat că alura de bază a acestei curbe rămâne aceeași în multe situații, chiar dacă punctul de maxim poate să apară ceva mai departe pe axa timpului și/sau să fie mai scăzut, atunci când se referă la cohorte de intrare cu grad superior de calificare sau formare profesională. De pildă, cifrele din tabelul 24.1. le arată planificatorilor de resurse umane că, dacă nu reușesc să îmbunătățească ratele de păstrare a personalului, vor fi nevoiți să prevadă posibilitatea ca jumătate din numărul angajaților proaspăt recrutați în oricare an de referință să se piardă pe parcursul următorilor cinci ani. Așadar, pentru a avea siguranța că organizația va dispune, peste cinci ani, de 50 de cadre corespunzător formate, în anul curent trebuie angajați 100 de oameni. Asemenea cifre clar reliefate pot declanșa o acțiune promptă, mai ales dacă se țin cont și de costurile recrutării și inducției.

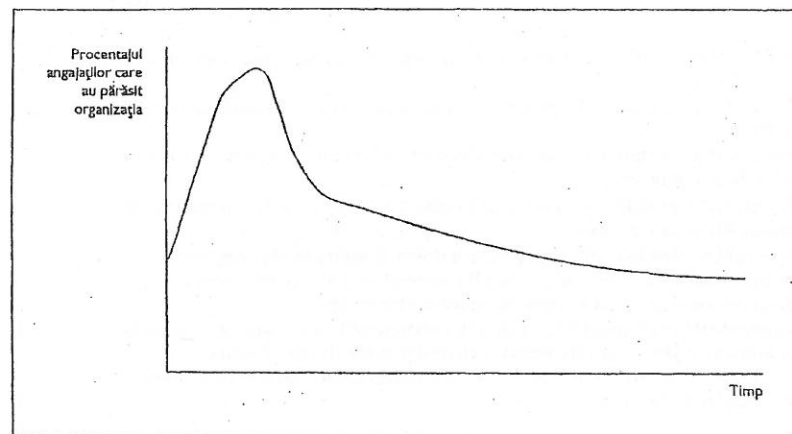


Figura 24.2 O curbă a supraviețuirii

Tabelul 24.1 Analiza ratei supraviețuirii

Cohorta de intrare	Efectivul inițial	Numărul celor rămași până la sfârșitul anului după angajare				
		Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
A	40	35	28	26	22	20
B	32	25	24	19	18	17
C	48	39	33	30	25	23
D	38	32	27	24	22	19
E	42	36	30	26	23	21
TOTAL	200	167	142	125	110	100
Rata medie a supraviețuirii	100%	83%	71%	62%	55%	50%

Indicele duratei de înjumătățire

Un concept ceva mai simplu, derivat din analiza ratei supraviețuirii, este cel al indicelui duratei de înjumătățire, care se definește ca timpul necesar unei cohorte sau unui grup de debutanți pentru a-și reduce la jumătate mărimea inițială, prin procesul de pierdere în timp a angajaților (cinci ani, în exemplul de mai sus). În continuare, se pot face comparații între indicii aferenți mai multor ani succesivi de intrare sau între indicii aferenți mai multor grupuri diferite de angajați, pentru a vedea unde se cer luate măsuri de contracarare a tendințelor de pierdere nedorite.

Indicele stabilității

Indicele stabilității este considerat de multă lume o variantă îmbunătățită a indicelui fluctuației. Formula de calcul este următoarea:

$$\frac{\text{Numărul angajaților cu minimum 1 an de serviciu} \times 100}{\text{Numărul angajaților existenți în urmă cu 1 an}}$$

Mărimea stabilității oferă un indiciu al înclinației angajaților cu vechime mai mare spre a rămâne în organizație și, prin urmare, arată gradul în care se poate vorbi despre o continuitate a serviciului. Dar și acest indice poate fi la fel de înșelător ca indicele fluctuației, deoarece nu dezvăluie situațiile extrem de diferite care pot exista într-o companie sau un departament al companiei având un procentaj ridicat de angajați cu vechime mare, comparativ cu o companie sau un departament unde majoritatea angajaților au o vechime mică.

Analiza vechimii în serviciu

Acest dezavantaj al indicelui stabilității poate fi parțial depășit dacă se face, pentru angajații care părăsesc organizația, și o analiză a mediei vechimii în serviciu (vezi tabelul 24.2).

O astfel de analiză rămâne totuși destul de aproximativă, fiindcă nu se ocupă decât de angajații care pleacă. O analiză ceva mai pertinentă este cea care compară, pentru fiecare categorie de vechime în serviciu, numărul celor care părăsesc organizația cu numărul total de angajați. În exemplul prezentat, dacă numărul total al angajaților cu mai puțin de 3 luni vechime în serviciu este 100, iar numărul total al celor cu peste 5 ani vechime este și el tot 100, proporția celor care pleacă din fiecare categorie va fi de 28% și respectiv 11% – cifre mult mai grăitoare, mai ales dacă se pot analiza și perioade de timp anterioare, pentru a se depista eventualele tendințe adverse.

Alegerea metodei de calcul

Este greu de evitat utilizarea indicelui convențional al fluctuației angajaților (forței de muncă), dat fiind că este considerat cea mai ușoară și mai familiară dintre toate metodele de calcul. Dar trebuie completat cu un indicator sau altul al stabilității. Ca parte din procesul de planificare a resurselor umane, analiza fluctuației sau pierderii în timp a forței de muncă necesită informații detaliate despre vechimea în serviciu a celor care pleacă din

Tabelul 24.2 Angajați care au părăsit organizația, după vechimea în serviciu

Angajați care au părăsit organizația, după vechimea în serviciu	Angajați care au părăsit organizația, după vechimea în serviciu						Numărul total al celor plecați	Numărul mediu al angajaților	Indicele fluctuației forței de muncă (%)
	Ocupația	Sub 3 luni	3-6 luni	6 luni-1 an	Sub 2 ani	3-5 ani	5 ani sau peste		
A		5	4	3	3	2	3	20	10
B		15	12	10	6	3	4	50	20
C		8	6	5	4	3	4	30	30
TOTAL		28	22	18	13	8	11	100	18

organizație, pentru a se putea identifica domeniile problematice și a se asigura o bază de pornire în previzionarea ofertei de muncă.

Analiza cauzelor fluctuației

Analiza cauzelor care îi determină pe angajați să părăsească organizația, rezultată din datele culese în timpul interviurilor de final, va furniza date utile pentru întocmirea planurilor de păstrare a angajaților. Interviurile de final, purtate cu angajații la plecarea din organizație, încearcă să stabilească de ce pleacă oamenii, nu să-i convingă să rămână. Motivele celor care pleacă pot fi clasificate în următoarele categorii:

- caută mai mulți bani în altă parte;
- caută perspective mai bune (mișcare în carieră);
- doresc un grad mai mare de siguranță;
- doresc mai multe posibilități de dezvoltare a aptitudinilor;
- caută condiții de muncă mai bune;
- au relații proaste cu managerul/conducătorul de echipă;
- au relații proaste cu colegii;
- se plâng de comportamentul brutal sau agresiv ori de hărțuire din partea colegilor și/sau superiorilor;
- au motive personale – sarcină, boală, schimbarea domiciliului etc.

Interviurile de final caută să obțină din partea celor care pleacă opinii asupra tuturor motivelor de insatisfacție care s-ar putea încadra în vreuna din categoriile de mai sus, cu excepția motivelor personale. Unii dintre cei intervievați nu ezită să-și spună părerea, dar alții preferă să păstreze tăcerea asupra adevăratelor cauze ale plecării. Depinde de priceperea și acuitatea receptivă a intervievatului să pună întrebări care să ducă la stabilirea cauzelor veritabile de insatisfacție sau chiar nemulțumire profundă, astfel încât, acolo unde aceste sentimente sunt justificate, să se poată face ceva în privința lor. Se cere mult discernământ, pentru a face deosebirea între motivele sincere de nemulțumire și plângerile nejustificate sau exagerate. Se impune o analiză a cauzelor întemeiate și o evidențiere a tendințelor generale. Problemele generale pot fi abordate printr-o revizuire a politicilor și practicilor de muncă și recompensare. De asemenea, trebuie abordate și problemele de ordin particular, care îi privesc doar pe anumiți manageri. Chestiunea se poate dovedi destul de dificilă, dacă se referă la o problemă de comportament, cum ar fi atitudinea brutală față de subordonați, dar dacă există o acumulare de informații care sugerează că așa stau lucrurile și nu altfel, problema nu poate fi ignorată.

Pe de altă parte, însă, interviurile de final, singure, nu reprezintă o metodă sigură de obținere a acestor informații și este de dorit să se ajungă la o imagine mai completă asupra părerilor angajaților existenți, cu ajutorul sondajelor de atitudine (vezi capitolul 51).

Costul fluctuației forței de muncă

Fluctuația forței de muncă poate fi costisitoare. Se cuvin luați în considerare următorii factori:

- costurile plecării din organizație – costurile administrative de personal și de compensare salarială pentru angajatul care pleacă;

- costurile directe ale recrutării unor înlocuitori (anunțuri de angajare, interviuri, testare etc.);
- costul de oportunitate al timpului pe care îl consumă cu recrutarea managerii de RU și de execuție;
- costul direct al introducerii în organizație a înlocuitorilor (cursul de inducție, costul manualelor de inducție etc.);
- costul de oportunitate al timpului pe care îl consumă cu introducerea noilor veniți managerii de RU și de execuție;
- costul direct al formării înlocuitorilor pentru a dobândi aptitudinile necesare;
- costul de oportunitate al timpului pe care îl consumă managerii de execuție și alte categorii de personal pentru a asigura formarea noilor veniți;
- pierderea provocată de cei care pleacă, înainte de a fi înlocuiți, în termeni de contribuție la profit, producție fizică, vânzări, servirea clienților și satisfacția acestora etc.;
- pierderea rezultată din nivelul redus al prestației noilor veniți, până în momentul în care sunt complet instruiți.

Studiul CIPD 2000 pe tema fluctuației personalului a stabilit că media costurilor aferente unui angajat care pleacă se ridică la 3.456 de lire sterline. Costurile medii pe persoană variau între 5.206 lire sterline pentru personalul de specialitate profesională și 1.127 lire sterline. Aceste cifre sunt destul de reprezentative, iar un calcul al costurilor fluctuației personalului dintr-o organizație poate duce la sume alarmante dacă fluctuația este mare, mai ales în rândul lucrătorilor care își exploatează cunoștințele. Funcțiunea de RU poate folosi aceste informații ca argument extrem de pertinent în favoarea schimbării politicilor de muncă și recompensare.

Evaluarea comparativă a fluctuației forței de muncă

Ratele de fluctuație a forței de muncă asigură un prețios instrument de lucru pentru evaluarea de reper comparativă a eficacității politicilor și practicilor de RU din organizații. Firește, nu oferă o imagine completă a fenomenului, dar dacă fluctuația este semnificativ mai mare decât în alte organizații comparabile, acest lucru ar trebui să declanșeze măsuri de investigare a cauzelor și de remediere a situației.

Evaluarea de reper comparativă poate fi făcută prin relații de colaborare cu alte organizații, eventual formând un "club" pentru schimbul regulat de informații. Există și o serie de agenții specializate în activitatea de evaluare comparativă, autorizate în acest scop de IRS (2000), precum și studiul periodic al Fundației Europene pentru Managementul Calității (EFQM), care utilizează Internetul. În Marea Britanie, sursele naționale de date includ studiile periodice ale Departamentului Muncii (studiul forței de muncă și studiul învățării și formării la locul de muncă) și studiul întreprins anual de CIPD pe tema fluctuației forței de muncă.

Planuri de acțiune

Planurile de acțiune decurg din strategiile generale de procurare a resurselor umane și analiza mai detaliată a cererii și ofertei de muncă. De multe ori, însă, planurile trebuie să fie pe termen scurt și flexibile, din cauza dificultății de a face previziuni ferme ale cerințelor

de resurse umane în perioade de schimbare rapidă. Așa cum vom arăta mai jos, trebuie întocmite planuri de acțiune în domeniul procurării resurselor umane, al flexibilizării, păstrării și reducerii forței de muncă.

Planul de procurare a resurselor umane

Aici este vorba de necesitatea de a lua în considerare căi de obținere a personalului necesar din interiorul organizației, de recrutare a unor persoane din exterior și de atragere a unor candidați de bună calitate (a deveni "angajatorul ideal").

Procurarea internă a resurselor umane

Primul pas constă în a analiza disponibilitatea unor persoane potrivite din interiorul organizației, pe baza evaluărilor de potențial și a consultării bazei de date cu calificările și aptitudinile existente. Aceasta din urmă trebuie să conțină o listă periodic actualizată a angajaților cu tipurile de calificări și aptitudini de care are nevoie organizația. În continuare, se decid măsurile necesare pentru a promova, a redistribui și, după caz, a asigura un plus de experiență și instruire a personalului eligibil. Se pot face planuri și pentru o mai bună utilizare a personalului existent, care ar putea include aranjamente de flexibilizare sau posibilități de lucru la domiciliu, așa cum vom vedea ceva mai departe.

Planul de recrutare

Acesta trebuie să cuprindă:

- numărul și categoriile de angajați necesari pentru a completa toate deficiturile de personal, precum și momentul în care e nevoie de ei;
- sursele probabile de candidați – școli, licee, colegii, universități și alte instituții de învățământ, publicitate, internet etc.;
- planuri pentru exploatarea unor surse alternative, de exemplu angajați cu normă de timp parțială, extinderea sferei de recrutare pentru a include, de pildă, mai multe femei care reintră pe piața muncii;
- modul în care va fi aplicat programul de recrutare.

Planuri de atragere a unor candidați de bună calitate

Planul de recrutare trebuie să cuprindă și planuri de atragere a unor candidați foarte buni, luându-se măsurile necesare pentru ca organizația să devină "angajatorul ideal". Acest lucru ar putea fi realizat prin mijloace cum ar fi îmbunătățirea în general a imaginii companiei ca angajator și oferind:

- pachete de remunerare mai bune;
- mai multe posibilități de dezvoltare, formare profesională și cariere;
- potențial sporit de angajabilitate viitoare, atât grație renumelui de angajator care atrage și dezvoltă personal de înaltă calitate, cât și posibilităților de învățare pe care le oferă;

- contracte de muncă ale căror condiții abordează problema menținerii echilibrului între viața profesională și cea personală, de exemplu prin adaptarea modului de organizare și a orarului de muncă și a politicilor de acordare a învoierilor, precum și prin asigurarea unor facilități de supraveghere a copiilor sau bonuri valorice decontabile, pentru a veni în întâmpinarea angajaților cu responsabilități familiale;
- dotări materiale mai bune și posibilități de mai mare anvergură pentru "profesioniștii intelectului", cum ar fi cercetătorii științifici din domeniul cercetării-dezvoltării produselor, inginerii proiectanți sau specialiștii în tehnologia informației;
- "saluturi de aur" (sume de bani achitate anticipat noilor angajați);
- indemnizații generoase pentru schimbarea locuinței.

Planul de flexibilizare

Obiectivele planului de flexibilizare trebuie să fie următoarele:

- să asigure condiții pentru un grad superior de flexibilitate operațională;
- să îmbunătățească utilizarea aptitudinilor și capacităților angajaților;
- să scadă costurile cu forța de muncă;
- să ajute la aplicarea eficientă a măsurilor de restrângere a personalului, într-un mod care să evite nevoia de disponibilizări forțate;
- să crească productivitatea.

Planul poate avea la bază o viziune radicală asupra modelelor tradiționale de angajare. Aceasta presupune identificarea posibilităților de a apela și la alte variante decât utilizarea personalului permanent, cu normă de timp întreagă: creșterea efectivului de angajați cu normă de timp parțială, introducerea sistemului de împărțire a postului, extinderea gradului de utilizare a muncii la domiciliu sau a "telemuncii" (munca de la distanță, prin intermediul computerului), angajarea unui număr mai mare de lucrători temporari. Cele două mari tendințe noi în angajarea temporară sunt, mai întâi, stabilirea unor niveluri de dotare cu personal permanent care să satisfacă nivelurile minime sau normale ale cererii de pe piață și acoperirea vârfurilor de cerere cu personal temporar, iar a doua, dezvoltarea unei forțe de muncă "intercalată", pentru a le asigura lucrătorilor de bază un grad superior de siguranță a postului, prin angajarea la periferie a unui anumit procentaj de personal temporar. Se poate lua în considerare și utilizarea în mai mare măsură a subcontractorilor sau externalizarea unor servicii de muncă, precum și introducerea unor aranjamente de muncă mai flexibile.

Utilizarea lucrătorilor cu normă de timp parțială

Avantajele utilizării lucrătorilor cu normă de timp parțială sunt următoarele:

- mai multe posibilități de flexibilizare a orarului de lucru;
- exploatare mai bună a utilajelor și echipamentelor, de exemplu prin introducerea unui "schimb de seară";

- costuri de muncă unitare mai mici, deoarece se reduc orele de muncă peste program pentru lucrătorii cu normă întreagă;
- productivitate mai mare a muncii repetitive, deoarece lucrătorii cu normă parțială pot acorda mai multă atenție operațiilor executate pe parcursul unei zile mai scurte de muncă.

Dezavantajele sunt:

- lucrătorii cu normă parțială sunt în general mai puțin dispuși să lucreze după amiaza sau seara; le vine mai greu, de regulă, să-și varieze orarul de muncă și s-ar putea să fie mai puțin mobili;
- ratele de fluctuație pot fi mai ridicate în rândul lucrătorilor cu normă parțială;
- lucrătorii cu normă parțială s-ar putea să fie mai puțin devotați organizației decât cei cu normă întreagă.

Nu trebuie uitat că reglementările britanice din 1999 cu privire la angajarea cu normă de timp parțială impun ca acești lucrători să nu fie tratați mai puțin favorabil decât cei cu normă de timp întreagă, și să fie plătiți proporțional.

Împărțirea postului între angajați

Împărțirea postului este un aranjament prin care doi angajați execută fiecare o parte din munca aferentă unui post cu normă întreagă, împărțindu-și remunerarea și avantajele salariale în funcție de timpul pe care îl lucrează fiecare. Împărțirea unui post se poate face prin împărțirea timpului zilnic de lucru sau săptămânal, ori (mai puțin frecvent) prin alternarea săptămânilor de lucru. Avantajele sistemului de împărțire a postului includ reducerea fluctuației personalului și reducerea absenteismului, dat fiind că se mulează mai bine după nevoile angajaților individuali. Un alt rezultat este creșterea gradului de continuitate, deoarece, dacă unul dintre cei doi angajați de pe post se îmbolnăvește sau părăsește organizația, celălalt continuă să efectueze cel puțin jumătate din norma de timp a postului. Prin împărțirea posturilor se creează și posibilitatea de exploatare a unei oferte mai vaste și mai variate de muncă, respectiv persoane care nu vor să efectueze o normă de timp întreagă, dar își doresc o angajare permanentă. Dezavantajele sunt costurile administrative pe care le presupune și riscul de divizare a responsabilității.

Munca la domiciliu și telemunca

Există mai multe categorii de angajați pentru care se poate aplica sistemul de efectuare a muncii de la domiciliu: consultanți, analiști, proiectanți, programatori etc., sau angajați implicați în tipuri de activități administrative. Avantajele acestor aranjamente sunt:

- flexibilitate în a reacționa rapid la fluctuațiile cererii;
- reducerea cheltuielilor indirecte;
- scăderea costurilor cu forța de muncă, dacă lucrătorii la domiciliu sunt persoane autorizate să desfășoare activități de muncă pe cont propriu (dar trebuie avut mare grijă ca acești lucrători să fie considerați persoane fizice independente, nu angajați ai organizației, din punctul de vedere al autorităților fiscale și al asigurărilor de stat).

Telemunca este un sistem prin care angajaților li se permite să lucreze acasă, pe un terminal de calculator legat în rețea cu compania angajatoare sau cu terminalele celorlalți angajați din sistem. Scopul este de a avea mai multă flexibilitate, acces rapid la aptitudini profesionale și păstrarea angajaților foarte bine pregătiți care altfel n-ar mai rămâne să lucreze pentru organizație. Se pot utiliza telelucrători într-o serie întreagă de funcțiuni ale firmei, cum ar fi marketing, finanțe și tehnologia informațională. Succesul acestui aranjament depinde însă de implicarea și instrucția tuturor angajaților (atât cei cu normă întreagă, cât și telelucrătorii), de selectarea și instruirea atentă a lor, de alocarea unor resurse adecvate pentru această categorie de lucrători, și de buna monitorizare a funcționării sistemului.

Subcontractarea

Subcontractarea permite:

- concentrarea resurselor în cadrul activităților de bază ale întreprinderii;
- reducerea costurilor cu forța de muncă;
- creșterea flexibilității și a productivității;
- accentuarea siguranței locului de muncă pentru angajații din nucleul de bază.

Potențialele neajunsuri sunt:

- statutul legal al subcontractorilor – acesta trebuie bine clarificat sub aspect fiscal, al asigurărilor de stat și al prevederilor specifice din legislația muncii;
- gradul în care subcontractorii sunt capabili să respecte cerințele de calitate și executare la timp a lucrărilor – uneori este mai dificil să se controleze activitatea subcontractorilor;
- reacții negative din partea angajaților și a sindicatelor, care preferă ca munca să fie păstrată în cadrul companiei.

Decizia de stabilire a gradului în care pot fi subcontractate lucrările de muncă este în primul rând una operațională, dar planul de flexibilizare trebuie să acopere implicațiile subcontractării din punctul de vedere al efectivelor de personal și al relațiilor cu angajații.

Aranjamente cu orar de muncă sau program flexibil

Aranjamentele cu orar de muncă flexibil pot fi incluse în planul de flexibilizare sub una sau mai multe din următoarele forme:

- orar zilnic flexibil – orele lucrate zilnic pot urma un anumit tipar, convenit cu angajatul, în funcție de volumul de muncă uzual sau așteptat (de exemplu: sistemele cu orar de lucru flexibil);
- orar săptămânal flexibil – crearea condițiilor necesare pentru a se putea lucra mai multe ore pe săptămână, în anumite perioade de vârf ale anului;
- orar glisant zilnic și săptămânal – orele de lucru care variază zilnic sau săptămânal (sau și zilnic, și săptămânal), pentru a asigura numărul de ore-muncă necesare realizării producției planificate; orele flexibile de acest tip, spre deosebire de aranjamentele

cu flexibilitate zilnică sau săptămânală, pot să varieze între o limită maximă și una minimă;

- săptămâni de lucru comprimate, în care angajații muncesc mai puține zile decât cele cinci zile normate;
- normă de timp anuală – stabilirea orarului de muncă al angajaților pe baza numărului de ore ce trebuie lucrate, cu posibilitatea prelungirii sau reducerii programului în orice perioadă dată, în funcție de cererea de bunuri și servicii.

Aranjamente referitoare la orele suplimentare

Un plan de flexibilizare poate să conțină propuneri de reducere a costurilor cu orele suplimentare, prin utilizarea orarelor flexibile, alte aranjamente referitoare la schimburile de muncă (de exemplu, schimburi de seară), zile libere în schimbul orelor lucrate peste program, și acorduri de limitare a numărului de ore suplimentare. Reducerea numărului de ore suplimentare face adesea obiectul unor înțelegeri formale în privința productivității, prin includerea unei clauze de schimb: remunerare majorată contra eliminării plăților pentru ore suplimentare și introducerea unor aranjamente de muncă flexibile.

Aranjamente de muncă în schimburi

Acestea pot fi introduse sau modificate pentru a putea satisface nivelul cererii, a reduce orele suplimentare sau a asigura o mai bună utilizare a instalațiilor sau utilajelor.

Planul de păstrare a angajaților

Baza planului

Planificarea păstrării angajaților se bazează pe o strategie care trebuie să ia în considerare problemele specifice cu care se confruntă organizația respectivă în efortul de a nu-și pierde personalul, și determină modurile în care se poate aborda soluționarea acestor probleme. Aceasta ar putea însemna acceptarea realității că, așa cum spunea Capelli (2000), nu compania, ci piața este aceea care determină în ultimă instanță deplasarea între organizații a angajaților. În opinia lui Capelli, uneori e foarte greu să te opui tendinței centrifuge a pieței – “nu-ți poți izola oamenii de oportunitățile atrăgătoare și de agenții de recrutare agresivi” – și sugerează că “Vechiul obiectiv al managementului RU – reducerea la minimum a fluctuației totale a angajaților – trebuie înlocuit cu un obiectiv nou: să exercite influență în privința a cine pleacă și când”. Acest deziderat ar putea avea la bază, așa cum propun Bevan et al. (1997), o analiză a riscurilor, care să cuantifice cât de grav ar fi dacă se pierd anumiți angajați cu rol-cheie sau dacă anumite posturi de importanță esențială devin vacante.

Analiza riscurilor

Analiza riscurilor poate fi efectuată după cum urmează:

1. Se identifică potențialele domenii de risc – persoane cu rol-cheie care s-ar putea să plece. Apoi, pentru fiecare persoană sau grup de persoane,

2. Se estimează probabilitatea ca acest lucru să se întâmple.
3. Se estimează cât de grave ar fi efectele unei astfel de pierderi în termeni economici.
4. Se estimează ușurința cu care s-ar putea face o înlocuire, precum și costurile înlocuirii.

Fiecare estimare ar putea fi caracterizată cu ajutorul unei scale de probabilitate, să zicem: foarte mare, mare, medie, scăzută, foarte scăzută. O sinteză generală a gradului de probabilitate din fiecare categorie ar putea, apoi, să indice unde se impun măsuri specifice pentru păstrarea persoanelor sau grupurilor de persoane cu rol-cheie.

Analiza motivelor plecării

Analiza riscurilor furnizează informații concrete în privința domeniilor de preocupare. La un nivel mai general, unele indicii privind motivele plecării și, prin urmare, direcția în care trebuie luate măsuri, ar putea să ofere și interviurile de final, dar informațiile obținute în acest mod sunt departe de a fi perfecte. Mai multă bază se poate pune pe rezultatele unor sondaje de atitudine sau opinie, destinate să identifice eventualele motive de insatisfacție. Planul de păstrare a angajaților trebuie să propună acțiuni care să se concentreze pe fiecare din domeniile în care poate să apară insatisfacție și lipsa angajamentului asumat din partea angajaților.

Domenii de acțiune

În funcție de rezultatul analizei riscurilor și de evaluarea globală a motivelor plecării din organizație, acțiunile care ar putea fi întreprinse sunt după cum urmează:

- Sistemele de remunerare necompetitive, inechitabile sau flagrant subiective pot fi remediate prin revizuirea nivelurilor de remunerare pe baza unor anchete de piață, introducerea practicii de evaluare a posturilor sau îmbunătățirea sistemului existent pentru a asigura condiții de stabilire echitabilă a gradelor posturilor, sau verificarea sistemelor de remunerare contingente, pentru a avea siguranță că funcționează fără subiectivism. Se pot utiliza, ca stimulente pentru rămânerea în organizație, așa-zisele “cătuse de aur” (prime de fidelitate), dar, așa cum semnalează Capelli (2000), există o limită până la care se poate merge cu “mituirea”, atunci când oamenii chiar vor să plece, iar “cătusele de aur” pot fi contracarate cu “saluturile de aur” pe care le oferă agenții de recrutare agresivi.
- Proiectarea posturilor în ideea de a se maximiza varietatea aptitudinilor, importanța sarcinilor, autonomia, controlul asupra muncii desfășurate și a feedback-ului, și pentru a avea siguranța că există posibilități de învățare și dezvoltare. Posturile pot să fie “personalizate”, adică adaptate să satisfacă nevoile individuale ale persoanelor care le ocupă.
- Stimularea angajamentului asumat față de munca depusă (angrenarea profesională) nu numai prin modul de proiectare a posturilor, ci și prin organizarea muncii în jurul unor proiecte cu care oamenii se pot identifica mai ușor decât cu compania ca întreg.
- Încurajarea creării unor legături sociale în interiorul companiei. În cuvintele lui Capelli: “posibil ca loialitatea față de companie să fie pe cale de dispariție, dar nu și loialitatea față de colegi”.

- Asigurarea posibilităților de a deprinde aptitudini noi și de dezvoltare a carierei.
- Elaborarea unor proceduri de selecție și promovare care să asigure concordanța dintre capacitățile indivizilor și cerințele muncii pe care o au de efectuat. Fluctuația rapidă a forței de muncă poate rezulta, pur și simplu, din decizii greșite în materie de selecție sau promovare.
- Reducerea numărului de angajați care pleacă fiindcă nu se pot adapta la noile lor posturi – “criza inducției” – prin asigurarea formării și susținerii adecvate la intrarea în organizație.
- Luarea unor măsuri de îmbunătățire a raportului de echilibru dintre viața profesională și cea personală, prin elaborarea unor politici care să recunoască cerințele extra-profesionale ale angajaților.
- Eliminarea pe cât posibil a condițiilor neplăcute de muncă sau a impunerii unui grad prea mare de stres pentru angajați.
- Alegerea, informarea și instruirea managerilor și conducătorilor de echipă în așa fel încât să fie conștienți de contribuția pozitivă pe care pot s-o aducă la îmbunătățirea gradului de păstrare a angajaților, prin modul în care își conduc echipele.

Măsurile de acest fel pot să contribuie la reducerea pierderii pe cale naturală a angajaților, dar uneori este imposibil să se împiedice plecarea unor cadre importante, atrase de ofertele mai bune ale altor angajatori. Forțele pieței s-ar putea să fie prea puternice. În acest caz, așa cum sugerează Capelli (2000), este uneori necesar să se facă adaptarea la fenomenul de diminuare a personalului, prin mijloace cum ar fi schimbarea sistemelor de muncă în așa fel încât să depindă mai puțin de calificări profesionale greu de obținut, organizarea muncii în jurul unor proiecte pe termen scurt și externalizarea serviciilor de muncă.

Planul de restrângere

Dacă toate celelalte metode nu dau nici un rezultat, uneori devine necesar să se accepte, ca soluție la problema unor costuri de muncă prea mari sau a unui surplus de angajați, ceea ce a ajuns să poarte eufemistic denumirea de “restrângere” sau “restructurare prin restrângere”. Planul de restrângere trebuie să aibă la bază planificarea în timp a reducerilor și previziuni ale gradului în care pot fi realizate aceste reduceri prin demisii și/sau pensionări sau disponibilizare voluntară (la cerere). Planul trebuie să stabilească:

- numărul total de angajați care trebuie să plece, când și unde trebuie să aibă loc această plecare;
- aranjamente pentru informarea și consultarea angajaților și a sindicatelor lor;
- previziune a numărului de angajați care pot să intre în categoria pierderilor de personal pe cale naturală;
- orice stimulente financiar sau de altă natură care poate încuraja disponibilizarea voluntară;
- previziune a numărului probabil de angajați care se vor oferi voluntari să plece;
- previziune a numărului de angajați rămași care vor trebui să fie disponibilizați (fără, planul trebuie să-și propună să evite acest lucru, prin pierderea pe cale naturală și disponibilizarea la cerere);
- termenii disponibilizării;

- orice stimulente financiare oferite angajaților cu rol-cheie pe care compania dorește să-i păstreze;
- orice aranjamente pentru recalificarea angajaților și găsirea unui loc de muncă în altă parte a organizației;
- măsurile ce vor fi luate pentru a-i ajuta pe angajații disponibilizați să-și găsească alte locuri de muncă, prin consiliere, contactarea altor angajatori sau punerea la dispoziție a serviciilor asigurate de consultanții specializați în asistență de plasare după concediere;
- aranjamentele necesare pentru a le spune angajaților individuali că urmează să se facă disponibilizări și modul în care îi va afecta acest lucru, și pentru a ține la curent sindicatele.

Contribuția RU la planificarea resurselor umane

Planificarea resurselor umane, în sensul mai general al termenului, este unul dintre rolurile strategice fundamentale ale funcțiunii de RU. Funcțiunea de RU poate să vină cu o contribuție majoră la dezvoltarea capacității de resurse umane a organizației și, prin urmare, la dezvoltarea capacității strategice a acesteia, prin revizuirea sistematică a obiectivelor strategice ale firmei și prin elaborarea unor planuri de natură să asigure existența resurselor umane necesare pentru atingerea acestor obiective. Așadar, funcțiunea de RU se concentrează pe dobândirea și dezvoltarea capitalului uman de care are nevoie organizația.

Pentru a putea asigura această contribuție, șefii de RU și colegii lor din cadrul funcțiunii de RU trebuie:

- să se asigure că au cunoștință de planurile strategice ale întreprinderii și că pot să emită recomandări cu privire la implicațiile de resurse umane ale acestor planuri;
- să semnaleze conducerii manageriale atuurile și deficiențele resurselor umane ale organizației, precum și oportunitățile și amenințările pe care le prezintă, astfel încât toate acestea să poată fi luate în considerare atunci când se elaborează planurile de activitate economică;
- să fie capabili să facă planificare pe bază de scenarii, în sensul de a putea să identifice eventualele probleme viitoare în privința recrutării, angajării și păstrării personalului și de a recomanda metode adecvate pentru soluționarea acestor probleme;
- să știe în ce măsură se pot face și sunt utile evaluările cantitative ale cererii și ofertei viitoare de personal și să cunoască metodele care pot fi folosite pentru elaborarea acestor prognoze;
- să știe cum se analizează și se stabilesc costurile fluctuației personalului și cum se stabilesc cauzele din care pleacă oamenii;
- să fie conștienți de măsura în care se poate face față cerințelor viitoare prin introducerea a diverse forme de flexibilizare;
- să fie capabili să întocmească planuri relevante și practice de procurare a resurselor umane și strategii pentru păstrarea personalului, având la bază o bună cunoaștere a mediului intern și extern în care funcționează organizația și a implicațiilor rezultate din analiza fluctuației personalului.